

Scan

**การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์
สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด**

นางสาวปาลิดา แพรแฮ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**An Analysis of the Operation and Financial Statement of The State Railway
Worker' Union Saving and Credit Cooperative of
Thailand Limited**

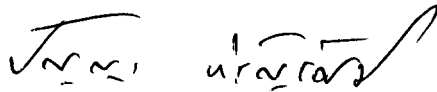
Miss. Palida Praehae

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives
School of Agricultural Extension and Cooperatives
Sukhothai Thammathirat Open University

2009

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน
ของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ
รถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด
ชื่อและนามสกุล นางสาวปาลิดา แพรเฮ
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา หิรัญรัมย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว



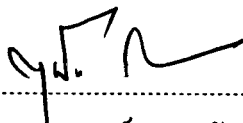
..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา หิรัญรัมย์)



..... กรรมการ

(อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 20 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2553

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์
สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด
ผู้ศึกษา นางสาวปาลิดา แพร่แส **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ปิณญา หิรัญศรี **ปีการศึกษา** 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์
สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของ
สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด 2) ศึกษาการวิเคราะห์ผล
การดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย
จำกัด 3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงาน
รัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นข้อมูลทุติยภูมิ ได้มา
จากรายงานกิจการ รายงานของผู้สอบบัญชีในปีบัญชี 2550 - 2552 แผนกลยุทธ์ ระเบียบข้อบังคับ
เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสภาพทั่วไปของสหกรณ์ และผลงานวิจัยที่
เกี่ยวข้อง โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard มาวิเคราะห์เพียง 2 มุมมอง เท่านั้น ได้แก่ มุมมองด้าน
การเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายใน เนื่องจากมีระยะเวลาจำกัดในการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออม
ทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า 1) ด้านการเงิน สหกรณ์มี
สินทรัพย์เพิ่มขึ้นเนื่องจากสหกรณ์กู้เงินจากภายนอกเพื่อให้บริหารเงินกู้แก่สมาชิกที่มีความต้องการสูงขึ้น
ทุกปี ทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้นตามลำดับเพราะสมาชิกให้ความสำคัญในเรื่องของการสะสมหุ้นและฝากเงิน
มากขึ้น เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ดอกเบี้ยเงินฝากจากสถาบันการเงินต่าง ๆ ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับ
ของสหกรณ์ 2) ด้านกระบวนการภายใน สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโดยจัดทำแผนกล
ยุทธ์เพื่อใช้เป็นทิศทางในการดำเนินงาน และมีรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม แต่ไม่มีค่านิยมร่วม
หรือวัฒนธรรมองค์กร มีเพียงแผนงาน เป้าหมายองค์กร วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการ
ปฏิบัติงานร่วมกันเท่านั้น หากสหกรณ์มีค่านิยมร่วมก็จะทำให้สหกรณ์มีศักยภาพ เป็นพลังที่จะขับเคลื่อน
สหกรณ์ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ ผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ
รถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา หิรัญรัศมี อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี อาจารย์พิเศษ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ในวิชาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการศึกษา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์มา ณ โอกาสนี้

และขอขอบพระคุณบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ที่ได้ให้การช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษา และให้ความอนุเคราะห์ด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่เป็นกำลังใจตลอดมา ขอขอบคุณบุคลากรในสหกรณ์ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในเรื่องของข้อมูล และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่าน

ปาธิดา แพรเฮ

มิถุนายน 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
บริบทกรุงเทพมหานคร.....	9
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์.....	14
สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด.....	19
แนวคิด Balanced Scorecard.....	24
การวิเคราะห์โดยใช้ McKinsey's 7S Model.....	28
การวิเคราะห์โดยใช้ CAMELS Analysis 6 dimensions.....	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	43
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	43
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	43
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	44
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงาน รัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด.....	46
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด.....	51
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด.....	67
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	69
สรุปผล.....	69
อภิปรายผล.....	73
ข้อเสนอแนะ.....	76
บรรณานุกรม.....	77
ภาคผนวก.....	80
ก เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ออมทรัพย์.....	81
ข งบดุลและงบกำไรขาดทุน.....	83
ค เกณฑ์อ้างอิงอัตราส่วนทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ ปี 2549.....	100
ประวัติผู้ศึกษา.....	102

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ผลการดำเนินงาน ประจำปี 2552 2551 และ 2550.....	20
ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงาน รัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด.....	50
ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์แบบฐานเคลื่อนที่ ปี 2550 - 2552.....	52
ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (CAMELS Analysis 5 dimension).....	60
ตารางที่ 4.4 แผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงาน รัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด.....	65

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
ภาพที่ 2.1 แผนที่จัดหัดกรุงเทพมหานคร.....	21
ภาพที่ 2.2 รูปอาคารสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟ แห่งประเทศไทย จำกัด.....	22
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟ แห่งประเทศไทย จำกัด.....	21
ภาพที่ 2.4 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7S Model).....	34
ภาพที่ 4.1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	63

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์ คือ “องค์การของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนิน วิสาหกิจ ที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม” (กรมส่งเสริมสหกรณ์: เอกสารเผยแพร่ กส.3/2546)

สหกรณ์ออมทรัพย์ คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพ เดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออม และให้กู้ยืมเงินเมื่อเกิดความจำเป็น ด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์ หรือเพื่อให้เกิดประโยชน์นอกเขตตามหลักการสหกรณ์ และได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันประกอบด้วย การส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิกทั้งในรูปของ การถือหุ้นรายเดือน และการฝากเงินตามความเหมาะสมกับความสามารถในการออมของสมาชิก แต่ละคน นอกจากนี้ ยังมีการให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิกในลักษณะการให้เงินกู้แบบฉุกเฉิน เงินกู้ สามัญ และเงินกู้พิเศษ ซึ่งถือเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างมวลสมาชิกในด้านการออม และการได้รับสินเชื่อ โดยที่สมาชิกจะได้รับความเป็นธรรมในด้านอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก อัตรา ดอกเบี้ยเงินกู้ และอัตราเงินปันผลตามหุ้น มีการช่วยเหลือสมาชิกผู้มีรายได้น้อย หรือเมื่อมีความ เดือดร้อน เช่น การจัดให้มีเงินทุนสาธารณประโยชน์เพื่อช่วยเหลือสมาชิกในด้านการจัดซื้อ อุปกรณ์เครื่องใช้ในการประกอบอาชีพ การสงเคราะห์ผู้ประสบภัยพิบัติต่าง ๆ สวัสดิการค่าทำศพ ทุนการศึกษาบุตร ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น มีสมาชิกเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าสหกรณ์ ช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน แบ่งปันผลประโยชน์แก่สมาชิกอย่างเที่ยงธรรม

สหภาพแรงงาน คือ องค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยคนงาน เป็นอิสระจากอำนาจของรัฐบาล นายจ้าง และมีการบริหารตามระบอบประชาธิปไตยที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดและ ควบคุมนโยบายต่าง ๆ มีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งสหภาพแรงงาน (“ทำไมต้องมีสหภาพ แรงงาน” จัดทำโดย ศูนย์อเมริกันเพื่อแรงงานนานาชาติ และหนังสือ “ไต่อารีแรงงาน ปี 2546” แผ่นพับ มูลนิธิฟรีดริค เฮเบอร์ท : FES) ดังนี้

1. ค้ำครองและแสวงหาผลประโยชน์ของลูกจ้างทุกคนที่เป็นสมาชิกในเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ ความสะดวกสบาย และความปลอดภัยในการทำงาน รวมไปถึงหลักประกัน ความมั่นคงตลอดทั้งชีวิตและอนาคตของครอบครัว

2. มีสิทธิและส่วนร่วมในการบริหารกิจการร่วมกับนายจ้างในการปรับปรุงวิธีทำงาน ให้ดีขึ้น เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของคณงาน รวมไปถึงคุณภาพชีวิตที่ดีในด้านที่อยู่อาศัยในสังคม อย่างมีเกียรติมีศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างนายจ้างและสหภาพแรงงาน โดยยึดหลักของความเป็นอิสระ และความเสมอภาคอย่างแท้จริง

3. มีส่วนร่วมในการพัฒนาที่อยู่อาศัยและชุมชน ส่งเสริมให้ชุมชนจัดตั้งศูนย์เด็กเล็ก สนามเด็กเล่น สวัสดิการร้านค้าสหกรณ์ออมทรัพย์ พัฒนาที่อยู่อาศัยและสภาพแวดล้อม

4. มีสิทธิและส่วนร่วมทางการเมืองทุกระดับตั้งแต่ระดับท้องถิ่นจนถึงระดับชาติ ทั้งเป็นผู้มีสิทธิไปใช้สิทธิเลือกตั้งและเป็นผู้สมัครรับเลือกตั้งไปเป็นผู้แทนของผู้ใช้แรงงาน ในการ ตรากฎหมายต่าง ๆ เพื่อคุ้มครองสิทธิและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใช้แรงงานทุกคน สหภาพแรงงาน ช่วยพัฒนาชุมชนในรูปกิจกรรมชุมชน

กิจการรถไฟ ซึ่งได้เริ่มตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 นับตั้งแต่ พ.ศ. 2439 จนกระทั่งสิ้นรัชสมัยของพระองค์ในปี พ.ศ. 2453 มีทางรถไฟที่เปิดใช้เดิน รดรวมทั้งสิ้น 932 กิโลเมตร และกำลังก่อสร้างยังไม่แล้วเสร็จอีก 690 กิโลเมตร ในปี พ.ศ. 2494 รัฐบาลสมัย จอมพล ป.พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี ได้พิจารณาเห็นสมควรจัดตั้งกิจการ รถไฟเป็นเอกเทศ จึงได้เสนอร่างพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 ต่อรัฐสภา และได้มีพระบรมราชโองการให้ ตราเป็นพระราชบัญญัติขึ้นไว้ตามที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับลงวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2494 กรมรถไฟหลวงจึงเปลี่ยนฐานะมาเป็น รัฐวิสาหกิจ ประเภทสาธารณูปการภายใต้ชื่อ “การรถไฟแห่งประเทศไทย” ตั้งแต่วันที่ 01 กรกฎาคม 2494 เป็นต้นมา โดยการดำเนินงานอยู่ภายใต้ พ.ร.บ.การรถไฟฯ ฉบับ พ.ศ. 2494

ในปี พ.ศ. 2439 การก่อสร้างทางรถไฟสาย กรุงเทพ - นครราชสีมา สำเร็จ บางส่วนพอที่จะเปิดการเดินรถได้ ดังนั้น ในวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2439 พระบาทสมเด็จพระ จุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงเสด็จพระราชดำเนินมาทรงประกอบพระราชพิธีเปิดการเดินรถไฟ ระหว่าง สถานีกรุงเทพ - อยุธยา ระยะทาง 71 กิโลเมตร และเปิดให้ประชาชนเดินทางไปมาระหว่าง กรุงเทพ - อยุธยา ได้ตั้งแต่วันที่ 28 มีนาคม 2439 เป็นต้นไป ในระยะแรกเดินขบวนรถขึ้นลง วันละ 4 ขบวน มีสถานีรวม 9 สถานี คือ สถานีกรุงเทพ บางซื่อ หลักสี่ หลักหก คลองรังสิต เขียงราก เขียงรากน้อย บางปะอิน และกรุงเก่า ซึ่งการรถไฟฯ ได้ถือเอา “วันที่ 26 มีนาคม” เป็นวันสถาปนากิจการรถไฟสืบมาจนถึงปัจจุบัน

สำหรับกิจการรถไฟในสมัยพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 กิจการรถไฟประสบภัยสงครามอย่างหนัก ทรัพย์สินทั้งทางอาคารและรถจักรล้อเลื่อนได้รับความเสียหายมาก จำต้องเริ่มบูรณะฟื้นฟูให้กลับสู่สภาพเดิมโดยเร็ว ถ้าจะอาศัยเงินลงทุนจากงบประมาณของรัฐแหล่งเดียวจะไม่ทันการณ์ รัฐบาลจึงต้องขอกู้เงินจากธนาคารโลกมาสมทบ ในระหว่างเจรจากู้เงินนั้น ธนาคารโลกได้เสนอให้รัฐปรับปรุงองค์กรของกรมรถไฟหลวงให้มีอิสระกว่า ที่เป็นอยู่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารกิจการรถไฟในเชิงธุรกิจ

คณะรัฐมนตรี ได้แต่งตั้งคณะกรรมการรถไฟแห่งประเทศไทยขึ้น มีหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการขององค์การ ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน คณะกรรมการอีก 6 คน ผู้ว่าการรถไฟฯ เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และรัฐได้มอบเงินจำนวน 30 ล้านบาท ให้เป็นเงินสมทบทุนประเดิมของการรถไฟฯ ซึ่งในหลักการ รัฐควบคุมการแต่งตั้งและปลดผู้บริหาร คุมอัตราเงินเดือนพนักงาน คุมอัตรา ค่าโดยสาร และค่าระวาง คุมการเปิด - ปิด เส้นทางและการบริการ และการควบคุมการลงทุนทั้งหมด แต่หากดำเนินงานขาดทุน รัฐจะชดเชยให้เท่าจำนวนที่ขาด (<http://www.railway.co.th/about/history.asp>)

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด จัดจดทะเบียนถูกต้องตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2535 มีสมาชิกเริ่มแรก 258 คน มีทุนเรือนหุ้น 437,100 บาท มีกำไรในปีแรก 4,065 บาท โดยมี นายชนิด ยิ้มแก้ว เป็นประธานสหกรณ์ คนแรก ได้กู้เงินจากสถาบันการศึกษาแรงงานเสรีเอเซียอเมริกา (AAFLI) จำนวน 200,000 บาท (สองแสนบาทถ้วน) โดยไม่ต้องจ่ายดอกเบี้ย สมาชิกส่วนใหญ่เป็นพนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย และเป็นสหกรณ์ที่มาจากการต่อสู้ของคนงานรถไฟที่รวมตัวเป็นสหภาพแรงงานซึ่งมีหน้าที่ปกป้องคุ้มครองและแสวงหาสิทธิประโยชน์เพื่อสมาชิก

การบริหารจัดการสหกรณ์ในช่วงปี 2535 - 2538 กรรมการทุกคนได้เสียสละทำงานกันเองโดยไม่มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพราะต้องการให้กรรมการทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจในระบบสหกรณ์ ประกอบกับเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย เพื่อให้ผลตอบแทนกลับคืนสู่สมาชิกให้มากที่สุด และเริ่มจ้างเจ้าหน้าที่คนแรกในปี 2538 คือ นางณสิกาญจน์ บุญธนศรีณัรัช ซึ่งในช่วงแรกกรรมการทุกคนต้องทุ่มเทเสียสละกันพอสมควร เมื่อสมาชิกมีเงินเดือนที่สูงขึ้น ก็นำมาเก็บออมไว้กับสหกรณ์ และเมื่อเดือนครีอนก็มาใช้บริการได้โดยไม่ต้องไปเป็นลูกหนี้ของนายทุน นายธนาคารให้เขาขูดรีดอีกต่อไป ซึ่งเป็นอุดมการณ์ในการพึ่งพาตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันที่จะนำพาสมาชิกทุกคนก้าวไปสู่ความมั่นคงในชีวิต มีความกินดีอยู่ดีตลอดไป และนี่คือ สหกรณ์ของคนรถไฟ โดยคนรถไฟ เพื่อคนรถไฟ และเพื่อแม่ไปถึงสังคม ชุมชน ตามปรัชญาและอุดมการณ์ของ

สหกรณ์อย่างแท้จริง สหกรณ์จึงต้องอยู่กับสภาพแรงงานตลอดไป เพราะเป็นสถาบันที่จะนำความยุติธรรม ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เพื่อชีวิตที่ดีของคนรถไฟ

ผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 สหกรณ์มีสมาชิก จำนวน 6,733 คน มีสินทรัพย์ 1,402,987,449.88 บาท มีเงินรับฝาก 260,183,356.19 บาท มีทุนเรือนหุ้น 950,692,111.00 บาท มีทุนสำรอง 88,763,061.14 บาท มีกำไรสุทธิ 84,723,783.29 บาท จัดว่าเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ อ้างอิงตามเกณฑ์การแบ่งขนาดสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. 2545 (2545:3) มีทุนดำเนินงานและกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นทุกปี ธุรกิจหลักของสหกรณ์ คือ ธุรกิจสินเชื่อ และรับฝากเงิน นอกจากนั้นสหกรณ์ยังเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จึงนำเงินไปลงทุนเพื่อซื้อหุ้นอีกด้วย และผลกระทบที่สำคัญต่อธุรกิจของสหกรณ์ ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สหกรณ์กู้เงินจากภายนอกมาให้บริการแก่สมาชิก จึงส่งผลกระทบต่อสหกรณ์อย่างมาก เนื่องจากสหกรณ์ต้องรับภาระเพิ่มขึ้น รายได้ลดลง ทำให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีผลกระทบต่อฐานะความมั่นคงของสหกรณ์ จึงควรจะหาวิธีการใหม่ ๆ มาทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เพื่อจะได้้นำผลการวิเคราะห์มาพัฒนาสหกรณ์ให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงต่อไปในอนาคต

ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นเจ้าของหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์สภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งสนใจและได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยวัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นองค์กรธุรกิจและองค์กรภาครัฐ โดยเป็นวิธีการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานที่มองเห็นแง่มุมที่กว้างและครอบคลุมทุกมิติ แต่ผู้วิจัยได้เลือกเพียง 2 มุมมอง มาใช้ในการวิเคราะห์วิจัย เนื่องจากมีเวลาจำกัด ซึ่งได้แก่ มุมมองด้านการเงิน เพื่อตรวจสอบว่าสหกรณ์มีระบบการบริหารจัดการทางการเงินอย่างไร เหตุปัจจัยทางการเงินใดที่ส่งผล ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ และมุมมองด้านการกระบวนการภายใน เป็นการศึกษาถึงการดำเนินงาน ด้านการบริหารภายในองค์กร ผลจากการดำเนินงานการวิจัยสหกรณ์ทั้ง 2 มุมมอง ต้องมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งการศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้จะทำให้เห็นภาพรวม ตลอดจนทราบถึงปัญหาและแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ ออมทรัพย์ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

2.2 เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ของการวิจัยในเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด โดยใช้เครื่อง Balanced Scorecard เพียง 2 มุมมอง เท่านั้น ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน และมุมมอง ด้านกระบวนการภายใน เนื่องจากผู้วิจัยมีเวลาอันจำกัดและสนใจในมุมมองดังกล่าว โดยได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) เป็นตัวแปรที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรอิสระดังนี้

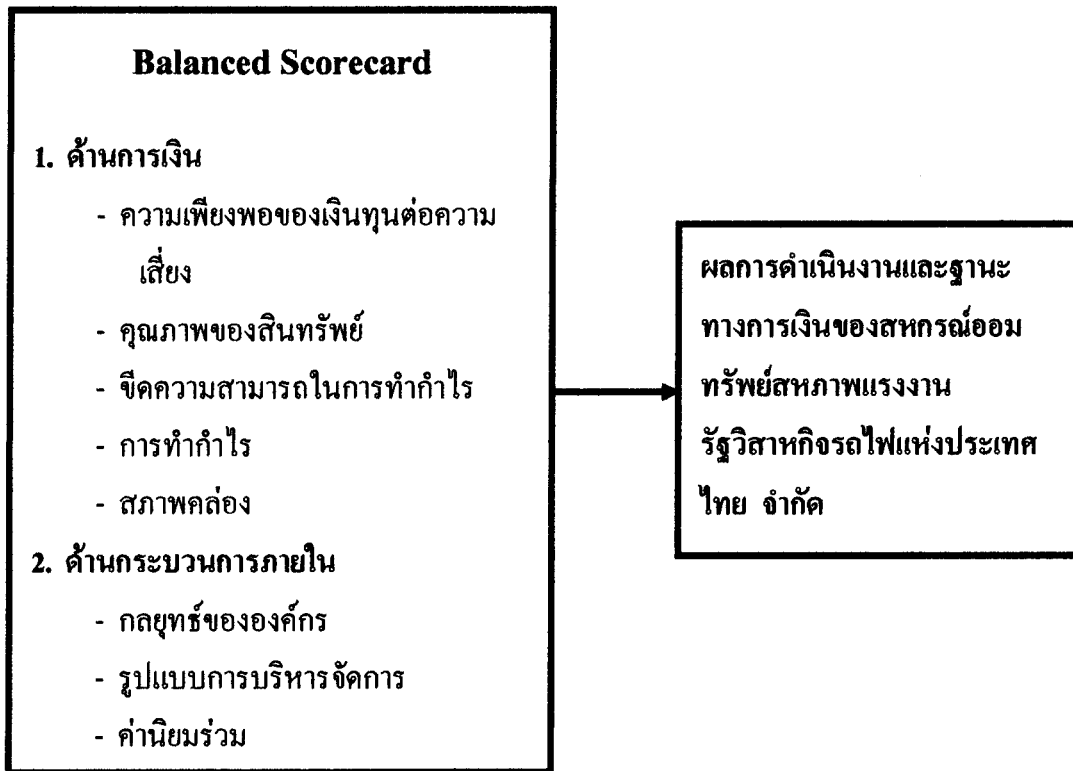
3.1.1 มุมมองด้านการเงิน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์งบการเงินและฐานะทางการเงิน โดยใช้เครื่องมือ CAMELS Analysis เพียง 5 มิติ เท่านั้น ได้แก่ ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง คุณภาพของสินทรัพย์ ซึ่คความสามารถในการบริหาร การทำกำไร และสภาพคล่อง เนื่องจากผู้วิจัยมีเวลาอันจำกัดและให้ความสนใจ ในมิติดังกล่าว

3.1.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารองค์กร โดยใช้เครื่องมือ McKinsey's 7S Model เพียง 3 ด้าน เท่านั้น ได้แก่ ยุทธศาสตร์ขององค์กร รูปแบบการบริหารจัดการ และค่านิยมร่วม เนื่องจากผู้วิจัยมีเวลาอันจำกัดและให้ความสนใจในมิติดังกล่าวเช่นกัน

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) เป็นตัวแปรเป้าหมายของการวิเคราะห์ซึ่ง เป็นผลของตัวแปรอิสระข้างต้น นั่นก็คือ ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard เพียง 2 มุมมอง เท่านั้น ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงบการเงินและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ย้อนหลัง 3 ปี ในปีบัญชี 2550 - 2552 โดยใช้เครื่องมือ CAMELS Analysis 6 dimensions แต่ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เพียง 5 มิติ เท่านั้น ได้แก่ ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง คุณภาพของสินทรัพย์ ชีตความสามารถในการบริหาร การทำกำไร และสภาพคล่อง และ มุมมองด้านกระบวนการภายใน ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลของสหกรณ์โดยใช้เครื่องมือ McKinsey's 7S Model เพียง 3 ด้าน เท่านั้น ได้แก่ ยุทธศาสตร์ขององค์กร รูปแบบการบริหารจัดการ และค่านิยมร่วม เนื่องจากผู้วิจัยมีเวลาน้อยจำกัดและให้ความสนใจในเรื่องดังกล่าว

5. ข้อจำกัดในการวิจัย

5.1 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้ามีน้อย ผู้วิจัยจำเป็นต้องเลือกเครื่องมือในการวิเคราะห์ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผลเพียงบางเครื่องมือเท่านั้น

5.2 ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard เพียง 2 มุมมอง เท่านั้น คือ มุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายใน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน หมายถึง การประเมินความแข็งแกร่งหรือความบกพร่อง ในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากรายการต่าง ๆ ในงบการเงิน และหาความหมายของข้อมูลเพื่อที่จะนำไปประเมินผลทางการเงินที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน รวมทั้งยังอาจนำไปใช้คาดคะเนเหตุการณ์ทางการเงินในอนาคต อันจะทำให้ทราบข้อดีหรือข้อบกพร่องทางการเงินของสหกรณ์

ฐานะทางการเงิน หมายถึง รายงานทางการเงินจากงบการเงินของสหกรณ์ที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินในรอบปีบัญชี

สหกรณ์ออมทรัพย์ หมายถึง สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นนิติบุคคลที่เปิดกิจการ โดยมีคณะบุคคลร่วมกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกโดยช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก

สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ หมายถึง สหภาพขององค์การของรัฐบาลหรือกิจการของรัฐ ที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาช่วยเหลือและคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของพนักงาน และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร และระหว่างพนักงานด้วยกัน

สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย หมายถึง การรวมตัวกันของคณากรรถไฟ เพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับรัฐบาลหรือนายทุน เพื่อป้องกันการกดขี่ขูดรีดแรงงาน และเรียกร้องสิทธิต่าง ๆ อันชอบธรรมที่คณากรถึงจะได้รับ และเพื่อความมั่นคงในการทำงาน รวมทั้งการปกป้องผลประโยชน์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด คือ สถาบันการเงินที่เก็บออมเงินของสมาชิกสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อ

เป็นสวัสดิการและประโยชน์สูงสุดของสมาชิกสหภาพฯ เพราะสหกรณ์ฯ เกิดขึ้นจากการเรียกร้องของสหภาพฯ

สอ.สร.รฟท. หมายถึง สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

มุมมองด้านการเงิน หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือทางการเงิน เป็นการวัดภาพรวมขององค์กร คือ เป็นการวัดว่ากลยุทธ์การดำเนินงานและการบริหารงานของกิจการมีส่วนช่วยในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นได้อย่างไร ทำให้การวัดมุ่งประเด็นไปยังความสามารถในการทำกำไร

มุมมองด้านกระบวนการภายใน หมายถึง การกำหนดกระบวนการภายในที่สำคัญขององค์กรนั้น จะต้องเริ่มจากคุณค่า หรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการก่อน หลังจากนั้นค่อยมาพิจารณาถึงกระบวนการภายในที่สำคัญจากแนวทางการเขียน Process Map หรือแผนภูมิของกระบวนการ เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ ที่ต้องการ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 สามารถนำปัญหาและข้อบกพร่องในมุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายใน เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขและบริหารการจัดการ เพื่อให้เกิดผลดีและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสหกรณ์

7.2 นำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย โดยกำหนด ประเด็นในการนำเสนอ ดังนี้

1. บริบทจังหวัดกรุงเทพมหานคร
2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์
3. สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด
4. แนวคิด Balanced Scorecard
5. การวิเคราะห์โดยใช้ CAMELS Analysis 6 dimensions
6. การวิเคราะห์โดยใช้ McKinsey's 7 S Model
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบทจังหวัดกรุงเทพมหานคร

1.1 ประวัติจังหวัดกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานคร หรือ บางกอก เมืองหลวงของประเทศไทย เริ่มก่อตั้งภาย หลังจาก ที่พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกทรงครองราชย์ปราบดาภิเษกเป็นปฐมกษัตริย์ แห่งราชจักรีวงศ์ เมื่อวันที่ 6 เมษายน เดือนห้า แรม 9 ค่ำ ปีชวด พ.ศ. 2325 พระองค์ได้ โปรดเกล้าฯ ให้สร้างพระราชวังทางคู่งแม่น้ำเจ้าพระยาฟากตะวันออก เนื่องจากเป็นชัยภูมิที่ดีกว่า กรุงธนบุรี เพราะมีแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นแนวคูเมืองทางด้านตะวันตกและด้านใต้

อาณาเขตของกรุงเทพมหานคร ในขั้นแรกถือเอาแนวคูเมืองเดิมฝั่งตะวันออกของ กรุงธนบุรี คือ แนวคลองหลอดตั้งแต่ปากคลองตลาดจนออกสู่แม่น้ำเจ้าพระยาบริเวณสะพานพระ ปิ่นเกล้า เป็นบริเวณกรุงรัตนโกสินทร์ มีพื้นที่ประมาณ 1.8 ตารางกิโลเมตร

บริเวณที่สร้างพระราชวังนั้น เดิมเป็นที่อยู่อาศัยของพระยาราชเศรษฐีและชาวจีน ซึ่งได้โปรดเกล้าฯ ให้ย้ายไปอยู่ที่ลำเพ็ญ ในการก่อสร้างพระราชวังโปรดเกล้าฯ ให้พระยารามาริบัติ

กับ พระยารัชมังคลาภิเษก เป็นแม่กองคุมการก่อสร้าง ได้ตั้งพิธียกเสาหลักเมือง เมื่อวันที่อาทิตย์ เดือนหก ขึ้น 10 ค่ำ ย่ำรุ่งแล้ว 54 นาที (21 เมษายน 2325) พระราชวังแล้วเสร็จเมื่อ พ.ศ. 2328 จึงได้จัดให้มีพิธีบรมราชาภิเษกตามแบบแผน รวมทั้งงานฉลองพระนคร โดยพระราชทานนามพระนครใหม่ว่า “กรุงเทพมหานครบวรรัตนโกสินทร์มหินทราบุรุษยามหาดิลกภพนพรัตน์ราชธานีบุรีรมย์อุดมราชนิเวศน์มหาสถานอมรพิมานอวตารสถิตสักกะทัตติยวิษณุกรรมประสิทธิ์” ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงเปลี่ยนคำว่า “บวรรัตนโกสินทร์” เป็น “อมรรัตนโกสินทร์” และในสมัยจอมพลถนอม กิตติขจร เป็นนายกรัฐมนตรี ได้รวมจังหวัดธนบุรีเข้าไว้ด้วยกันกับกรุงเทพฯ แล้วเปลี่ยนชื่อเป็น “กรุงเทพมหานคร” เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2515

กรุงเทพมหานคร เมื่อครั้งที่ได้รับการสถาปนาให้เป็นเมืองหลวงแห่งใหม่ของประเทศ ในรัชสมัยของพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก (รัชกาลที่ 1) แห่งราชวงศ์จักรีนั้น มีพื้นที่เมืองประมาณ 2,589 ไร่ (4.14 ตารางกิโลเมตร) เท่านั้น สำหรับจำนวนประชากรไม่มีหลักฐานชัดเจน โดยประชาชนอาศัยอยู่ในเขตกำแพงเมืองและริมแม่น้ำลำคลองใกล้เคียงกับกำแพงเมือง นอกนั้นเป็นที่ลุ่มและป่ากร้างว่างเปล่า ต่อมาในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 4) ประชากรในเขตกำแพงเมืองเพิ่มมากขึ้น จึงโปรดให้ขยายเมืองออกไปอีกชั้นหนึ่ง ด้วยการขุดคลองผดุงกรุงเกษมเป็นคูเมืองชั้นนอก มีป้อมปราการตั้งอยู่เป็นระยะ เปลี่ยนระบบการสัญจรทางน้ำมาเป็นทางบก โดยการสร้างถนนเจริญกรุง บำรุงเมือง เพ็ญนคร ถนนสีลม ชุมชนได้ขยายมาทางทิศใต้ของเมือง มีการก่อสร้างอาคาร ร้านค้าตามแบบตะวันตก ซึ่งมีหลักฐานว่าในปี พ.ศ. 2443 นั้น พื้นที่เมืองมีประมาณ 8,330 ไร่ (13.32 ตารางกิโลเมตร) โดยมีประชากรประมาณ 600,000 คน และในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) ได้ทรงขยายเมืองออกไปทางทิศเหนือ ด้วยการสร้างพระราชวังดุสิต สวนและวังต่าง ๆ พระราชทานแก่สมเด็จพระเจ้าลูกยาเธอหลายพระองค์ เช่น วังจันทร์เกษม สวนปารุสกวัน สวนจิตรลดา สวนอัมพร สวนสุนันทา ฯลฯ นอกจากนี้มีการสร้างถนน สะพาน สิ่งก่อสร้างต่าง ๆ ขุดคลอง เพื่อเป็นเส้นทางคมนาคม การขนส่ง และการเพาะปลูก ตลอดจนการก่อสร้างเส้นทางรถไฟ และระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ เช่น การประปา ไปรษณีย์ ฯลฯ

หลังจากที่กรุงเทพมหานคร ได้เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพเป็นอย่างมาก ในสมัยรัชกาลที่ 4-5 เป็นต้นมานั้น เมืองได้มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วทั้งด้านพื้นที่เมืองและประชากร ดังจะเห็นได้ว่าจำนวนประชากรของกรุงเทพมหานครเพิ่มจากจำนวน 3 ล้านคน เป็น 4 ล้านคน ในเวลาประมาณ 7 ปี และ 4 ล้านคน เป็น 5 ล้านคน ในเวลาประมาณ 5 ปี เท่านั้น ทั้ง ๆ ที่อัตราเพิ่มสุทธิของจำนวนประชากรลดลง แสดงให้เห็นว่าการขยายตัวของกรุงเทพมหานครอย่างรวดเร็ว แสดงให้เห็นว่าการขยายตัวของกรุงเทพมหานครอย่างรวดเร็ว นั้น ส่วนหนึ่งมาจาก

การอพยพย้ายถิ่นของประชากร และสำหรับพื้นที่เมื่อนั้นสามารถแยกพิจารณาได้ 2 ประเด็น ได้แก่ พื้นที่ตามขอบเขตการปกครองและพื้นที่ความเป็นเมือง (Built-up Area) ซึ่งในการศึกษาเรื่องการขยายตัวของเมื่อนั้น พื้นที่ความเป็นเมืองจะแสดงให้เห็นความเป็นจริงของกิจกรรมเมืองที่เกิดขึ้นได้มากกว่าขอบเขตการปกครองและจากการศึกษาของสำนักผังเมืองกรุงเทพมหานคร โดยตรวจสอบจากภาพถ่ายทางอากาศในปีต่าง ๆ พบว่า ในปี พ.ศ. 2510 กรุงเทพมหานครมีพื้นที่ชุมชน (Urbanized Area) ประมาณ 143.42 ตารางกิโลเมตร โดยเมืองได้ขยายตัวออกไปทางด้านทิศใต้ถึงสมุทรปราการ ทางด้านเหนือไปถึงจังหวัดนนทบุรี ด้านตะวันตกอยู่บริเวณเขตรนนบุรีและพื้นที่ติดต่อกับ และทางด้านตะวันออกเฉียงใต้ขยายตัวไปตามแนวถนนสุขุมวิท และจากการศึกษาภาพถ่ายทางอากาศในปีต่อมาเป็นช่วง ๆ ได้แก่ ปี พ.ศ. 2529 และ พ.ศ. 2538 และ พ.ศ. 2543 ได้พบว่าพื้นที่ความเป็นเมืองได้ขยายตัวออกไปรวดเร็วมาก เป็นจำนวน 347.39, 585.54 และ 672.339 ตารางกิโลเมตร ตามลำดับ โดยทิศทางการขยายตัวของเมืองได้ครอบคลุมจุดพื้นที่จังหวัดต่าง ๆ ในบริเวณปริมณฑลและอยู่ในแนวทางด้านตะวันออกและด้านเหนือของศูนย์กลางเมืองเดิม และเป็นการเปลี่ยนแปลงจากพื้นที่เกษตรกรรมมาเป็นพื้นที่อยู่อาศัย พาณิชยกรรม และอุตสาหกรรม เพื่อให้บริการชุมชนโดยรอบพื้นที่ดังกล่าวเป็นส่วนใหญ่

กรุงเทพมหานคร ตั้งอยู่ในบริเวณภาคกลางตอนล่างของประเทศไทย บริเวณละติจูดที่ 13.45 องศาเหนือ ลองจิจูด 100.28 องศาตะวันออก โดยเป็นเมืองหลวงของประเทศไทย มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 1,568.7 ตารางกิโลเมตร และมีลักษณะภูมิศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

1.2 ภูมิประเทศ

ลักษณะภูมิประเทศของกรุงเทพมหานคร เป็นที่ราบลุ่มมีระดับความสูงจากระดับน้ำทะเลปานกลางประมาณ 1.50 - 2.00 เมตร โดยมีความลาดเอียงของระดับพื้นดินจากทิศเหนือจะค่อย ๆ ลาดเอียง สู่อ่าวไทยทางทิศใต้ และเฉพาะลุ่มแม่น้ำเจ้าพระยาตอนล่างจะอยู่สูงกว่าระดับน้ำทะเลไม่เกิน 1.50 เมตร ตั้งอยู่บนพื้นที่ซึ่งในทางภูมิศาสตร์ เรียกว่า บริเวณดินดอนสามเหลี่ยมปากแม่น้ำ ซึ่งเกิดจากตะกอนน้ำพา (Alluvium) โดยเป็นส่วนหนึ่งของที่ราบลุ่มภาคกลางตอนล่างของประเทศไทย (The Lower General Plain of Thailand) เป็นพื้นที่อุดมสมบูรณ์เหมาะแก่การเพาะปลูกข้าวและพืชประเภทต่าง ๆ

1.3 ภูมิอากาศ

กรุงเทพมหานครมีภูมิอากาศแบบร้อนชื้น โดยอยู่ภายใต้อิทธิพลของลมมรสุม 2 ชนิด ได้แก่ ลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ และลมมรสุมตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งก่อให้เกิดฤดูกาลที่แตกต่างกัน 3 ฤดู ได้แก่ ฤดูร้อน (ระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ - เดือนเมษายน) ฤดูฝน (ระหว่างเดือน พฤษภาคม - เดือนตุลาคม) และ ฤดูหนาว (ระหว่างเดือน พฤศจิกายน - เดือนมกราคม)

1.4 ทรัพยากรธรรมชาติ

ทรัพยากรน้ำแหล่งน้ำผิวดิน กรุงเทพมหานคร อุดมไปด้วยน้ำผิวดิน ได้แก่ น้ำในลุ่มน้ำเจ้าพระยา ลุ่มน้ำต่าง ๆ ตลอดจนลำคลองที่แยกสาขาไปจากแม่น้ำจำนวนมาก แต่ปัจจุบันเริ่มมีความไม่สมดุลของความต้องการใช้น้ำ และปริมาณน้ำที่เก็บ เกิดปัญหาด้านการระบายน้ำ ได้แก่ ปัญหาน้ำท่วม น้ำขัง อันเนื่องจากขาดการบริหารจัดการน้ำที่ดี แหล่งน้ำใต้ดิน ชั้นน้ำใต้ดินบริเวณกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สามารถแบ่งได้เป็น 8 ชั้น ตลอดความลึก 550 เมตร โดยการใช้ส่วนใหญ่สูบจากชั้นใต้ดิน สถิติการสำรวจเมื่อปี พ.ศ. 2525 พบว่า กรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียงมีการสูบน้ำบาดาลมาใช้ถึงประมาณ 1.4 ล้านลูกบาศก์เมตร ซึ่งการสูบน้ำใต้ดินที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างมากระทำให้เกิดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม เช่น การรุกรานของน้ำเค็ม การลดลงของปริมาณน้ำใต้ดิน การเปลี่ยนแปลงของคุณภาพน้ำใต้ดิน และผลกระทบที่สำคัญ คือ แผ่นดินทรุดตัว ซึ่งจากการศึกษาวิจัยเมื่อปี พ.ศ. 2521 พบว่ากรุงเทพมหานครมีการทรุดตัวมากด้านตะวันออกของเมือง ได้แก่ บริเวณลาดพร้าว หัวหมาก พระโขนง บางนา ในอัตราการทรุดตัวปีละมากกว่า 10 เซนติเมตร บริเวณตอนกลางของเมืองมีอัตราทรุดตัวปีละ 5 - 10 เซนติเมตร และด้านตะวันตกจะมีอัตราการทรุดตัวน้อยกว่า 5 เซนติเมตร โดยบริเวณต่ำสุดของพื้นดินกรุงเทพมหานคร คือ บริเวณมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งจากการสำรวจของกรมแผนที่ทหารเมื่อปี พ.ศ. 2525 พบว่าหมุดหลักฐานของบริเวณดังกล่าวอยู่ต่ำกว่าระดับน้ำทะเลปานกลาง 4 เซนติเมตร แต่หลังจากมีมาตรการควบคุมการสูบน้ำบาดาลในปี พ.ศ.2526 เป็นต้นมา ระดับน้ำบาดาลของกรุงเทพมหานครในบริเวณต่าง ๆ ได้เพิ่มสูงขึ้น ทำให้อัตราการทรุดตัวของพื้นดินลดลง ผลการสำรวจครั้งล่าสุดของสำนักนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อมกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม เมื่อปี พ.ศ. 2544 รายงานว่า สถานการณ์โดยรวมของแผ่นดินทรุดในเขตกรุงเทพมหานครดีขึ้น กล่าวคือ อัตราการทรุดตัวอยู่ที่ประมาณปีละ 1 เซนติเมตร ยกเว้นเขตตอนเมืองที่มีอัตราการทรุดตัวอยู่ระหว่าง 3 - 5 เซนติเมตร ต่อปี และเขตหนองจอกมีอัตราการทรุดตัวอยู่ระหว่าง 2 - 3 เซนติเมตร ต่อปี ส่วนปริมณฑลรอบกรุงเทพมหานคร ได้แก่ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดสมุทรสาคร มีอัตราการทรุดตัวอยู่ระหว่าง 2 - 5 เซนติเมตร ต่อปี โดยสถิติการใช้น้ำบาดาลของกรุงเทพมหานครในปี พ.ศ. 2544 มีจำนวน 567.935 ลูกบาศก์เมตร ต่อวัน

ทรัพยากรดิน จากการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องดินของผู้เชี่ยวชาญระบุว่า ชนิดของดินในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ดินเหนียวกรุงเทพ (Bangkok Clays) ซึ่งพบอยู่ตามบริเวณที่ราบดินดอนสามเหลี่ยมลุ่มน้ำเจ้าพระยา แม่น้ำคลอง บางปะกง และสาขาอื่น ๆ ของแม่น้ำเจ้าพระยา เหมาะในการปลูกข้าววนาค้า หากยกท้องร่องสูงก็จะใช้ทำสวนผัก สวนผลไม้ได้ดี นับเป็นดินที่อุดมสมบูรณ์เหมาะแก่การเกษตร

2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์

2.1 ประวัติการสหกรณ์ในประเทศไทย

การสหกรณ์ในประเทศไทย มีมูลเหตุสืบเนื่องมาจากเมื่อประเทศไทยได้เริ่มมีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้นในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ระบบเศรษฐกิจของชนบทก็ค่อย ๆ เปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อเลี้ยงตัวเองมาสู่ระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อการค้า ความต้องการเงินทุนในการขยายการผลิตและการครองชีพจึงมีเพิ่มขึ้น ชาวนาที่ไม่มีทุนรอนของตนเองก็หันไปกู้ยืมเงินจากบุคคลอื่น ทำให้ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูงและยังถูกเอาเปรียบจากพ่อค้านายทุนทุกวิถีทางอีกด้วย ชาวนาจึงตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบ อยู่ตลอดเวลา ทำนาได้ข้าวเท่าใดก็ต้องขายใช้หนี้เกือบหมด นอกจากนี้ การทำนายังคงมีผลผลิตที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาพดินฟ้าอากาศ ถ้าปีไหนผลผลิตเสียหายก็จะทำให้หนี้สินพอกพูนมากขึ้นเรื่อย ๆ จนถูกหนี้ บางรายต้องโอนกรรมสิทธิ์ในที่ดินให้แก่เจ้าหนี้ และกลายเป็นผู้เช่านา หรือเร่ร่อนไม่มีที่ดินทำกินไปในที่สุด

จากสภาพปัญหาความยากจนของชาวนาในสมัยนั้น ทำให้ทางราชการคิดหาวิธีช่วยเหลือด้วยการจัดหาเงินทุนมาให้กู้และคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำ ความคิดนี้ได้เริ่มขึ้นในปลายรัชกาลที่ 5 โดยกำหนดวิธีการที่จะช่วยชาวนาในด้านเงินทุนไว้ 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 จัดตั้งธนาคารเกษตร เพื่อให้เงินกู้แก่ชาวนาแต่จำกัดข้องในเรื่องเงินทุนและหลักประกันเงินกู้ ความคิดนี้จึงระงับไป

วิธีที่ 2 วิธีการสหกรณ์ประเภทหาทุน วิธีนี้เกิดจากรัฐบาลโดยกระทรวงพระคลังมหาสมบัติในปัจจุบัน คือ กระทรวงการคลัง ได้เชิญ เซอร์เบอร์นาร์ด ฮันเตอร์ หัวหน้าธนาคารแห่งมัตราช ประเทศอินเดีย เข้ามาสำรวจหาช่องทางช่วยเหลือชาวนา ได้เสนอว่าควรจัดตั้ง "ธนาคารให้กู้ยืมแห่งชาติ" ดำเนินการให้กู้ยืมแก่ราษฎร โดยมีที่ดินและหลักทรัพย์อื่นเป็นหลักประกัน เพื่อป้องกันมิให้ชาวนาที่กู้ยืมเงินทอดทิ้งที่นาหลบหนีสิน ส่วนการควบคุมเงินกู้และการเรียกเก็บเงินกู้ ท่านได้แนะนำให้จัดตั้งเป็นสมาคมที่เรียกว่า "โคออปอเรทีฟ โซไซเอตี้" (Cooperative Society) โดยมีหลักการร่วมมือกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งคำนี้ พระราชวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ได้ทรงบัญญัติศัพท์เป็นภาษาไทยว่า "สมาคมสหกรณ์" จึงกล่าวได้ว่าประเทศไทยเริ่มศึกษาวิธีการสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ. 2457 แต่ก็ยังมิได้ดำเนินการอย่างไร จนกระทั่งในปี 2458 ได้มีการเปลี่ยนกรมสถิติพยากรณ์ เป็น กรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ ประกอบด้วย ส่วนราชการ 3 ส่วน คือ การพาณิชย์ การสถิติพยากรณ์ และการสหกรณ์

การจัดตั้งส่วนราชการสหกรณ์นี้ ก็เพื่อจะให้มิให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการทดลองจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นและพระราชวังศรีเธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ในฐานะทรงเป็นอธิบดีกรมพาณิชย์

และสถิติพยากรณ์ขณะนั้นได้ทรงพิจารณาเลือกแบบอย่างสหกรณ์เครดิตที่จัดกันอยู่ในต่างประเทศหลายแบบ ในที่สุดก็ทรงเลือกแบบไรฟ์ไฟเซิน และทรงยืนยันไว้ในรายงานสหกรณ์ฉบับแรกว่า "เมื่อได้พิจารณาละเอียดแล้วได้ตกลงเลือกสหกรณ์ชนิดที่เรียกว่า ไรฟ์ไฟเซิน ซึ่งเกิดขึ้นในเยอรมันก่อน และซึ่งมุ่งหมายที่จะอุปถัมภ์คนจน ผู้ประกอบกิจการย่อย ๆ เห็นว่าเป็นสหกรณ์ชนิดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับประเทศไทย" จากการที่พระองค์ท่านทรงเป็นผู้บุกเบิกริเริ่มงานสหกรณ์ขึ้นในประเทศไทย บุคคลทั้งหลายในขบวนการสหกรณ์จึงถือว่าพระองค์ทรงเป็น "พระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย" สำหรับรูปแบบของ ไรฟ์ไฟเซิน ก็คือ สหกรณ์เพื่อการกู้ยืมเงินที่มีขนาดเล็ก สมาชิกจะได้รับความรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้สะดวกแก่การควบคุมท้องถิ่นที่ได้รับการพิจารณาให้จัดตั้งสหกรณ์ คือ จังหวัดพิษณุโลก เนื่องจากเป็นจังหวัด ที่มีผู้คนไม่หนาแน่นและเป็นราษฎรที่เพิ่งอพยพมาจากทางใต้ จึงต้องการช่วยเหลือผู้อพยพซึ่งประกอบอาชีพการเกษตรให้ตั้งตัวได้ รวมทั้งเพื่อเป็นการชักจูงราษฎรในจังหวัดอื่นที่มีผู้คนหนาแน่นให้อพยพมาในจังหวัดนี้ และเข้าทำประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มที่ ต่อมากรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์จึงได้ทดลองจัดตั้งสหกรณ์หาทุนขึ้น ณ ท้องที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เป็นแห่งแรกใช้ชื่อว่า "สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้" โดยจดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 มี พระราชวรวงศ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ เป็นนายทะเบียนสหกรณ์พระองค์แรก นับเป็นการเริ่มต้นแห่งการสหกรณ์ในประเทศไทยอย่างสมบูรณ์

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดของขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทยก็คือ การควบสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน โดยทางราชการได้ออกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เปิดโอกาสให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียวควบเข้ากันเป็นขนาดใหญ่ สามารถขยายการดำเนินธุรกิจเป็นแบบเอนกประสงค์ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่สมาชิก ได้มากกว่า ด้วยเหตุนี้สหกรณ์หาทุนจึงแปรสภาพเป็นสหกรณ์การเกษตรมาจนปัจจุบัน และในปี 2511 สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อเป็นสถาบันสำหรับการศึกษาแก่สมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศ มีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับสถาบันสหกรณ์ต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และความช่วยเหลือร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์สากลในด้าน อื่น ๆ ที่มีใจเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ โดยมีสหกรณ์ทุกประเภทเป็นสมาชิก ซึ่งประเทศไทยได้กำหนดประเภทสหกรณ์ไว้ 6 ประเภทตามประกาศกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2516 ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ ซึ่งนับแต่สหกรณ์ได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทยจวบจนปัจจุบัน ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในธุรกิจต่าง ๆ ได้สร้างความเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจของสมาชิกจนทำให้จำนวนสหกรณ์ ปริมาณเงินทุน และผลกำไรของสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปี ปัจจุบันมีสหกรณ์ทั่วประเทศ ณ วันที่ 01 มกราคม 2551 ประมาณ

6.868 สหกรณ์ และสมาชิก 10,104,104 คน การสหกรณ์ในประเทศไทยจึงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยเฉพาะต่อประชาชนที่ยากจน สหกรณ์จะเป็นสถาบันทางเศรษฐกิจและสังคมที่ช่วยแก้ไขปัญหาในการประกอบอาชีพ และช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น (http://203.185.148.54/know_coop03.html)

บทนิยามของคำว่า “สหกรณ์” (แก้ไขใหม่) เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยการลงหุ้นร่วมกัน จัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือบริการตามความต้องการหรือผลประโยชน์อย่างเดียวกันของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์ โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์โคนม (กฏ) คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันและได้จดทะเบียนตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ (จากหนังสือราชบัณฑิตยสถานที่ รด ๐๐๐๔/๘๐๐ ลงวันที่ ๒๑ มีนาคม ๒๕๕๐) (http://203.185.148.54/know_coop04.html)

2.2 ความหมายของอุดมการณ์สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ วิธีการสหกรณ์ และคุณค่าของสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2550)

2.2.1 อุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative Ideology) คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินคืออยู่ดี ความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

2.2.2 หลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles) คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย หลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation)

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and Information)

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)

2.2.3 วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practices) คือ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

2.2.4 คุณค่าของสหกรณ์ (Cooperative Values) คือ สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเองความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

2.3 ประเภทของสหกรณ์

2.3.1 สหกรณ์การเกษตร คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

(http://203.185.148.54/ewt/web_cpd/know_coop05_1.html)

2.3.2 สหกรณ์ประมง คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมงเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคน ไม่สามารถแก้ไขให้หลุดวงไปได้ตามลำพังบุคคลเหล่านี้จึงรวมตัวกันโดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

(http://203.185.148.54/ewt/web_cpd/know_coop05_2.html)

2.3.3 สหกรณ์นิคม คือ สหกรณ์การเกษตรในรูปแบบหนึ่ง ที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎร การจัดสร้างปัจจัยพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการดำเนินการจัดหาสินเชื่อ ปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็น การแปรรูปการเกษตร การส่งเสริมอาชีพ รวมทั้งกิจการให้บริการสาธารณูปโภคแก่สมาชิก

(http://203.185.148.54/ewt/web_cpd/know_coop05_3.html)

2.3.4 สหกรณ์ร้านค้า คือ สหกรณ์ที่มีผู้บริโภครวมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป โดยจดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์ ในประเภทสหกรณ์ร้านค้า มีสภาพเป็นนิติบุคคลซึ่งสมาชิกผู้ถือหุ้นทุกคนเป็นเจ้าของ สมาชิก

ลงทุนร่วมกันในสหกรณ์ด้วยความสมัครใจเพื่อแก้ปัญหาความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภคและเพื่อผดุงฐานะทางเศรษฐกิจของตนและหมู่คณะ

(http://203.185.148.54/ewt/web_cpd/know_coop05_4.html)

2.3.5 สหกรณ์ออมทรัพย์ คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกัน หรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกวงและได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สามารถกู้ยืมเงินได้เมื่อเกิดความจำเป็นตามหลักการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

(http://203.185.148.54/ewt/web_cpd/know_coop05_5.html)

2.3.6 สหกรณ์บริการ คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยมีประชาชนไม่น้อยกว่า 10 คน ที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกันรวมตัวกัน โดยยึดหลักการประหยัด การช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพต่อไป

(http://203.185.148.54/ewt/web_cpd/know_coop05_6.html)

2.3.7 สหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ สหกรณ์เอนกประสงค์ ตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน ประกอบอาชีพเดียวกันหรือในสถานที่เดียวกัน หรือมีกิจกรรมร่วมกัน รู้จักช่วยเหลือตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกประหยัดและออม สามารถสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและครอบครัวได้

(http://203.185.148.54/ewt/web_cpd/know_coop05_7.html)

2.4 การกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (ประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์ ลงวันที่ 13 ธ.ค. 2545) ได้กำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับได้มาตรฐาน และระดับต่ำกว่ามาตรฐาน โดยมีตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ ประกอบด้วย

2.4.1 ผลการดำเนินงานสามปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีกำไรต่อเนื่อง เว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุ หรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก

2.4.2 ในรอบสามปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์

2.4.3 ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและสามารถส่งให้ผู้สอบ ได้ตามเวลาที่กฎหมายกำหนด

2.4.4 ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละห้าสิบของสมาชิกทั้งหมด ร่วมทำกิจกรรมหรือทำธุรกิจกับสหกรณ์ โดยคำนวณจากจำนวนสมาชิกที่มีสิทธิได้รับเงินเฉลี่ยคืน

2.4.5 สหกรณ์ต้องมีจำนวนสมาชิกทั้งหมดไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยคน เว้นแต่กรณีสหกรณ์ที่โดยสภาพหรือกิจกรรมที่ดำเนินการไม่อาจมีสมาชิกถึงหนึ่งร้อยคน ให้มีสมาชิกไม่น้อยกว่าห้าสิบคน โดยไม่นับรวมสมาชิกสมทบ

2.4.6 ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำ รับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากยังไม่มี การจัดจ้าง ต้องมีบุคคลอื่น เช่น กรรมการ สมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ

2.4.7 ในรอบปีบัญชีย้อนหลังสามปี สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนเพื่อสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง

2.4.8 ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการใดอันเป็นการจงใจฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ของนายทะเบียนสหกรณ์

สหกรณ์ใดมีผลการดำเนินการไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ชี้วัดมาตรฐานสหกรณ์ตามที่กำหนดตั้งแต่ 1 - 8 ทุกข้อ สหกรณ์นั้นเป็นสหกรณ์ระดับได้มาตรฐาน ส่วนสหกรณ์ใดมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ ชี้วัดมาตรฐานสหกรณ์ตามที่ได้กำหนดตั้งแต่ข้อ 1 - 8 แม้เพียงข้อเดียว สหกรณ์นั้นเป็นสหกรณ์ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ทั้งนี้ การวัดมาตรฐานสหกรณ์จะจัดทำทุกสหกรณ์ปีละหนึ่งครั้ง

3. สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด มีผลการดำเนินงาน ปัจจุบันเป็นเวลา 18 ปี ตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผลการดำเนินงาน ประจำปี 2552 2551 และ 2550

	ณ ธันวาคม 2552	ณ ธันวาคม 2551	ณ ธันวาคม 2550
แหล่งที่มาของทุนดำเนินการ			
1. ทุนเรือนหุ้น	950,692,110.00	844,300,420.00	747,994,760.00
2. เงินฝาก	260,183,356.19	109,505,447.47	82,645,186.74
3. หนี้สินหมุนเวียน	12,225,252.20	10,640,615.05	11,755,676.50
4. เจ้าหนี้เงินกู้	-	135,300,000.00	143,222,477.95
5. ทุนสำรอง	88,763,061.14	76,573,621.41	67,424,931.36
6. ทุนสะสมอื่น ๆ	6,399,887.06	7,509,885.79	8,534,417.06
7. กำไรที่ยังไม่ได้จัดสรร	84,723,783.29	79,495,868.73	72,379,593.27
รวมทั้งสิ้น	1,402,987,449.88	1,263,325,858.45	1,133,957,042.88
แหล่งที่ใช้ไปของทุนดำเนินงาน			
1. เงินสดในมือ	33,086.00	15,112.00	22,917.00
2. เงินฝากธนาคาร	49,485,227.98	42,627,650.12	31,539,050.55
3. เงินให้กู้ยืมเงิน	53,684,128.00	40,039,097.00	18,843,124.00
4. เงินให้กู้ตามสัญญา	1,288,110,842.00	1,170,322,558.00	1,075,241,298.00
5. เงินให้กู้พิเศษ	8,002,925.00	6,376,530.00	4,123,867.00
6. ดอกเบี้ยให้กู้ค้างรับ	35,427.00	-	1,695.00
7. สินทรัพย์อื่น ๆ	1,428,009.58	1,604,272.43	1,711,567.85
8. อาคาร	2,207,804.32	2,340,663.90	2,473,523.48
รวมทั้งสิ้น	1,402,987,449.88	1,263,325,858.45	1,133,957,042.88
รายได้ - ค่าใช้จ่าย			
รายได้	102,638,627.35	98,779,257.70	92,923,740.00
ค่าใช้จ่าย	<u>17,914,844.06</u>	<u>19,283,388.97</u>	<u>20,544,146.73</u>
รายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย	<u>84,723,783.29</u>	<u>79,495,868.73</u>	<u>72,379,593.27</u>

ที่มา : รายงานกิจการ ประจำปี 2551 - 2552 ของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ
รถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด มีอักษร
ย่อภาษาไทยว่า “สอ.สร.รฟท.” เป็นสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ ที่ตั้ง อาคาร 4 ฝ่ายบริหารงาน
บุคคล หมู่ 1 นิคมรถไฟ กม.11 แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 ได้รับการจด

ทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2535 มีสมาชิกเริ่มแรก 258 คน มีทุนเรือนหุ้น 437,100 บาท มีกำไรในปีแรก 4,065 บาท

สมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์ คือ พนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย และเป็นสหกรณ์ที่มาจากการต่อสู้ของคนงานรถไฟ ที่รวมตัวเป็นสหภาพแรงงานซึ่งมีหน้าที่ปกป้องคุ้มครองและแสวงหาสิทธิประโยชน์เพื่อสมาชิก

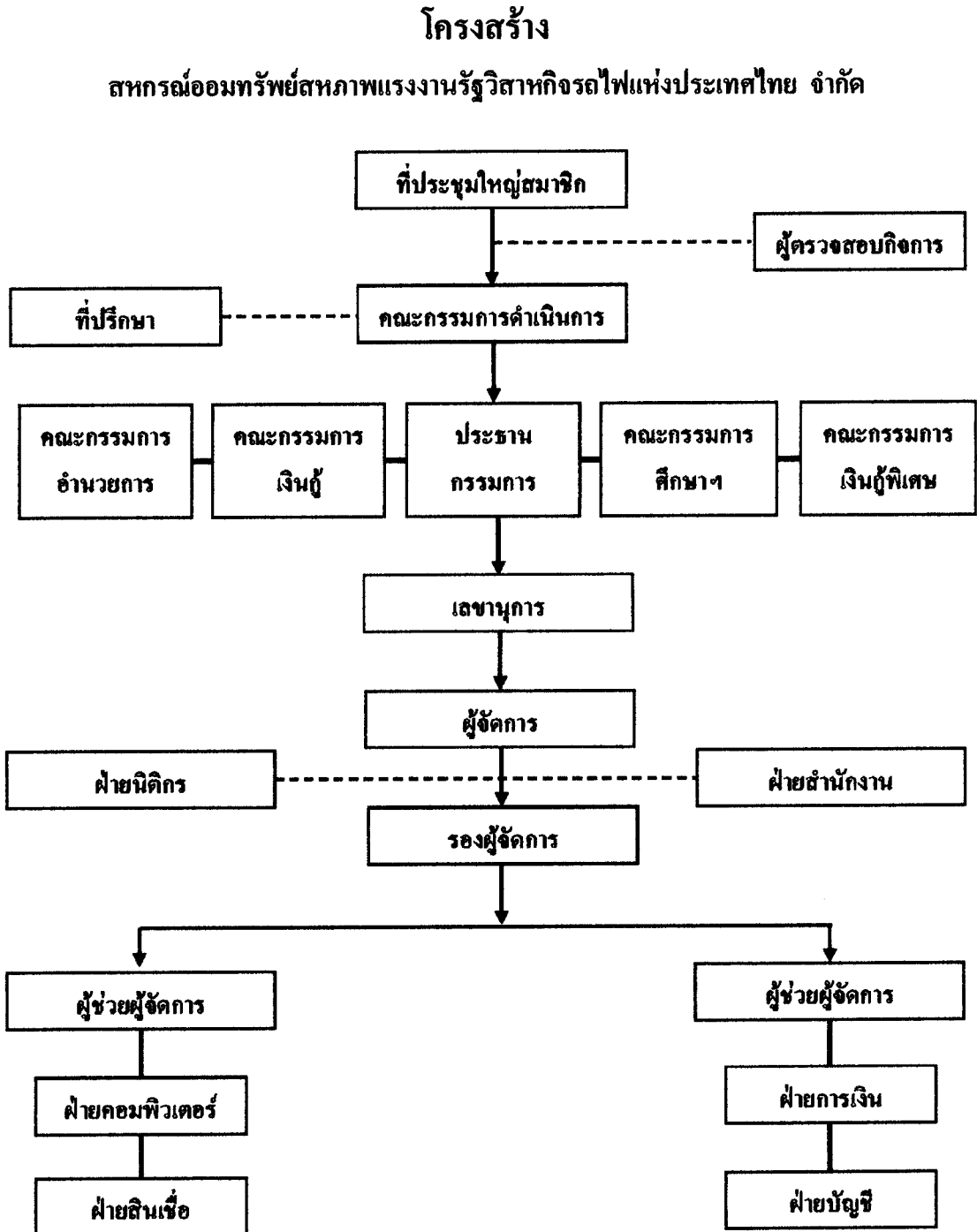
ผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 สหกรณ์มีสมาชิก จำนวน 6,733 คน มีสินทรัพย์ 1,402,987,449.88 บาท มีเงินรับฝาก 260,183,356.19 บาท มีทุนเรือนหุ้น 950,692,111.00 บาท มีทุนสำรอง 88,763,061.14 บาท มีกำไรสุทธิ 84,723,783.29 บาท



ภาพที่ 2.2 รูปอาคารสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

ที่มา : ถ่ายภาพโดย น.ส.ปาลิดา แพรแส เมื่อวันที่ 01 มีนาคม 2549

3.1 โครงสร้างของสหกรณ์



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

ที่มา : เอกสารประกอบการสัมมนาภายในของสหกรณ์ ประจำปี 2551

3.1.1 คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 16/2552 จำนวน 12 คน คือ

- | | |
|---------------------------|------------------|
| 1. นายสมศักดิ์ โกศัยสุข | ประธานกรรมการ |
| 2. นายภิญโญ เรือนเพชร | รองประธานกรรมการ |
| 3. น.ส.สุมาลี สุกแก้ว | เลขานุการ |
| 4. นางสุนันทา สว่างแก้ว | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| 5. นายอรุณ คีร์กชาติ | เหรัญญิก |
| 6. นายขวัญชัย เจริญราษฎร์ | ผู้ช่วยเหรัญญิก |
| 7. นายเอกชัย บุญโสภณ | กรรมการ |
| 8. นายกมล ศิริจันทร์ | กรรมการ |
| 9. นายสุนทร เย็นครามครัน | กรรมการ |
| 10. นายอำพล ทองรัตน์ | กรรมการ |
| 11. นายสุพิเชฐ สุวรรณชาติ | กรรมการ |
| 12. นายสมบัติ ป็องเพ็ชร | กรรมการ |

3.1.2 เจ้าหน้าที่ ประจำปี 2552 จำนวน 16 คน คือ

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. นางโชติกา บุญรังศรี | ผู้จัดการ |
| 2. นางณัฐกานต์ บุญชนศรีณัรัช | รองผู้จัดการ |
| 3. น.ส.กุศลีน กังสานุกุลกิจ | ผู้ช่วยผู้จัดการ |
| 4. น.ส.วันดี คงเซ็น | ผู้ช่วยผู้จัดการ |
| 5. น.ส.ปาติดา แพรแฮ | เลขานุการ/หัวหน้าฝ่ายสำนักงาน |
| 6. น.ส.วิษณี ยิ้มวิไล | เจ้าหน้าที่ฝ่ายสำนักงาน |
| 7. น.ส.โสภษา นิลพัฒน์ | หัวหน้าฝ่ายบัญชี |
| 8. น.ส.ฐิตารีย์ ประกายวัชร | เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชี |
| 9. น.ส.สุปราณี มาอยู่ | เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน |
| 10. น.ส.ภัคจิรา เทศสาย | เจ้าหน้าที่ฝ่ายคอมพิวเตอร์ |
| 11. น.ส.สิริรุ่ง สีนตะคุ | เจ้าหน้าที่ฝ่ายนิติกร |
| 12. น.ส.มาลิสยา โพธิศรี | หัวหน้าฝ่ายสินเชื่อ |
| 13. นางจุฑารัตน์ จิรรักษา | เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อ |
| 14. นางชุตติกาณณ์ อ่อนชัยศรี | เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อ |
| 15. นางสุภัทรรศ เอกพันธุ์ | เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อ |
| 16. น.ส.อาริยา จันทะภูผา | เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อ |

3.1.3 ผู้ตรวจสอบกิจการ ประจำปี 2552 จำนวน 2 คน คือ

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| 1. นายธนิต อิ่มแก้ว | ประธานผู้ตรวจสอบกิจการ |
| 2. นายเกรียงศักดิ์ อยู่คง | ผู้ตรวจสอบกิจการ |

3.2 การดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับสมาชิกสูงสุด โดยมีการดำเนินธุรกิจ 2 ประเภท คือ

3.2.1 ธุรกิจสินเชื่อ

3.2.2 ธุรกิจรับฝากเงิน

4. แนวคิด Balanced Scorecard

Balanced Scorecard : BSC เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการทำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused) อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสารทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป

เครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน คือ Balanced Scorecard แต่การจะนำเข้ามาใช้ในองค์กร ส่วนมากแล้วมักจะนำมาใช้ทางการเงินหรือบัญชีมากกว่านำมาใช้ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เพราะระบบนี้เป็นระบบที่เข้ามาทดแทนระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินแบบเก่า และเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในองค์กร นอกจากนี้ผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายจะปรากฏให้เห็นในผลการดำเนินงานทางการเงิน

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย (2541: 37) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎี The Balanced Scorecard ไว้ว่า การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยทั่วไป กิจการจะใช้เครื่องมือวัดทางการเงิน เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) หรือกำไรต่อหุ้น (Earnings Per Share) เป็นมาตรการสำคัญในการวัดผลโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เครื่องมือเหล่านี้เป็นที่นิยมใช้เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์งบการเงินซึ่งเป็นการบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นในกิจการอย่างมีหลักการและเป็นระบบ อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะพบว่า การใช้เครื่องมือเหล่านี้มีขีดจำกัด หรืออาจจะสื่อสัญญาณที่ผิดๆ เพราะไม่สามารถสะท้อนภาพในอนาคตของกิจการ โดยเฉพาะในเรื่อง

นวัตกรรม (Innovation) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กิจการสามารถแข่งขันได้ในสภาวะปัจจุบัน

วรศักดิ์ ทูมมานนท์ (2542: 44-46) ให้ความเห็นแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎี Balanced Scorecard ไว้ว่า จุดเริ่มต้นของการเกิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (Balanced Scorecard) เนื่องจากเครื่องมือวัดผลที่เป็นตัวเงินอาจใช้ได้ผลดีในยุคอุตสาหกรรม แต่สำหรับในยุคโลกาภิวัตน์ ดังเช่นที่เป็นอยู่ขณะนี้ เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานเหล่านี้แทบไม่มีความหมายใด ๆ ต่อการปรับปรุงความสามารถและทักษะความชำนาญของพนักงานดังเช่นกิจการมุ่งหวัง กล่าวคือ

1. ตัววัดผลเหล่านั้น ไม่ได้คำนึงถึงความหลากหลายของผลิตภัณฑ์หน่วยธุรกิจบริการ และการตลาดที่แข่งขัน
2. ตัววัดผลเหล่านั้น ไม่ได้ช่วยสนับสนุนการลงทุนในเทคโนโลยี และการตลาดแขนงใหม่ ๆ
3. ตัววัดผลเหล่านั้นช่วยให้มองเห็นถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กรแค่เพียงระยะสั้น ๆ
4. ตัววัดผลเหล่านั้น เป็นแรงผลักดันสำคัญให้ผู้บริหารทำการปรับแต่งหรือจัดแจงกับตัวเลข ที่รายงาน
5. ตัววัดผลเหล่านั้น มุ่งเน้นการวัดผลลัพธ์ของการตัดสินใจในอดีตมากกว่าผลการปฏิบัติงาน ในอนาคต

พสุ เดชะรินทร์ (2546: 20-24) ให้แนวความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎี The Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused) ในขณะที่ผู้บริหารและนักวิชาการทางการบัญชีบริหารในประเทศสหรัฐอเมริกาคนหนึ่ง ได้พยายามเสนอแนะแนวทางเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและความไม่เพียงพอของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่หลาย ๆ กิจการในขณะนี้ซึ่งยึดถือตัวเลขทางการเงินเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกิจการและนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งกลับมีแนวคิดที่สวนกระแสโดยพยายามทำให้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินกลายเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารมากขึ้น ในขณะที่ผู้บริหารและนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งได้พยายามโน้มน้าวให้ผู้บริหารลบสิ่งตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินออกจากความทรงจำ หรือมองตัววัดผลปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินว่าเป็นเพียงแค่หนึ่งในชุดหรือกลุ่มของตัววัดผลการปฏิบัติงาน โดยหันไปทำการปรับปรุงตัววัดผลการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ (Operation

Measures) ให้ดียิ่งขึ้น เช่น การลดเงื่อนไขต่าง ๆ ลง โดยหากกิจการสามารถปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้ดีขึ้นแล้วก็เชื่อว่าผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินก็จะปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้นเอง นอกจากนี้ผู้บริหารและนักวิชาการกลุ่มนี้ยังมองว่าผู้บริหารไม่ควรเสียเวลาไปในการพิจารณาว่าควรเลือกใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินหรือตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงินอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือควรจะใช้ทั้งสองอย่างรวมกันไป

สิทธิศักดิ์ พุทธิย์ปิติกุล (2546: 11) กล่าวว่า เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการและการวัดผลงาน Kaplan และ Norton เสนอให้มีการวัดผลงานโดยใช้มุมมอง 4 ด้าน ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ถึงแม้มุมมองด้านการเงิน จะมีข้อจำกัดแต่ยังคงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพื่อบอกผลงานและสถานภาพทางการเงินของบริษัท และที่สำคัญคือ เป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การที่องค์กรหรือบริษัทประสบความสำเร็จทางด้านการเงินจะต้องมีรากฐานจากผลงานด้านลูกค้าที่ดี อาทิ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ลูกค้ารู้สึกประทับใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี เป็นต้น มุมมองด้านลูกค้าและการวัดผลงานด้านลูกค้า และการตลาดจึงเป็นมุมมองที่สำคัญอีกมิติหนึ่ง

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) การที่ลูกค้าหรือผู้รับ บริการจะบังเกิดความพึงพอใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มาจากการที่เราสามารถสร้างผลงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ หรือแม้กระทั่งกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ๆ ได้อย่างเป็นเลิศ มุมมองด้านผลงานของกระบวนการภายในของเราเอง ไม่ว่าจะ เป็นกระบวนการให้บริการ กระบวนการบริหารทรัพยากร กระบวนการส่งมอบบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการในหน่วยงานที่ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญ จึงเป็นกุญแจดอกใหญ่ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กรที่ต้องการการวัดผลงานอย่างสม่ำเสมอ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การจะทำให้ องค์กรสามารถสร้างผลงานด้านกระบวนการผลิตหรือให้บริการที่เป็นเลิศ ต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ต้องการการเรียนรู้และวิจัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ ใหม่ ๆ มุมมองด้านการวัดผลเกี่ยวกับการเรียนรู้และทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นอีก มุมมองที่มีความสำคัญ และเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาวและอย่างยั่งยืนขององค์กร

วรศักดิ์ ทูมมานนท์ (2542: 49) กล่าวว่า Balanced Scorecard ถือเป็นแม่บทของการวัดผลการ ปฏิบัติงานที่ครอบคลุมการวัดผลปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถแปรเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่จุดของตัววัดผลปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกัน แม่บทดังกล่าวแบ่งตัววัดผลปฏิบัติงานออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งจะช่วยสร้างความสมดุลยสัมพันธ์

ระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว สร้างความสมดุลระหว่างผลลัพธ์ที่ต้องการกับตัว
 ผลักดันปฏิบัติงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์เหล่านั้น และสร้างความสมดุลระหว่างตัววัดผลปฏิบัติงานที่เข้มงวด
 (Hard Objective Measures) กับตัววัดผลปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นได้ (Softer More Subjective Measures)

Balanced Scorecard จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติงานในหลาย ๆ
 ด้านในเวลาเดียวกัน โดยพิจารณาจาก 4 ด้าน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้
 ดังนี้

1. ด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) ถูกค้ำองกิจการอย่างไร (How customers see us?)
2. ด้านภายในองค์กร (Organization Perspective) กิจการจะต้องเป็นเลิศในด้านใดบ้าง
 (What must we excel at?)
3. ด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) กิจการจะยังคงปรับปรุงและสร้างคุณค่า
 ให้ยังคงเกิดขึ้นต่อไปหรือไม่เพียงใด (Can we continue to improve and create value ?)
4. ด้านการเงิน (Financial Perspective) ในสายตาของผู้ถือหุ้นแล้วพวกเขามองกิจการ
 อย่างไร (How do we look share holder ?)

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวพอสรุปได้ว่า Balanced Scorecard หมายถึง แนวคิด
 หรือ ทฤษฎีที่นำมาช่วยกำหนดกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงาน
 บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 แนวคิด ซึ่งทั้ง 4 แนวคิดนี้ จะต้องมีคุณภาพ
 และสัมพันธ์กัน และทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย แนวคิดด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ
 (Customer Perspective) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรต้องคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ เช่น
 การให้บริการที่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ การให้บริการที่รวดเร็ว สะดวก ถูกต้อง และการ
 ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีจิตที่ดี แนวคิดด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Organization
 Perspective) คือ การเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินงานและการปฏิบัติงานในองค์กร ให้เอื้ออำนวย
 ต่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เช่น การฝึกทักษะ
 ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีรวมทั้งให้เจ้าหน้าที่มีเจตคติที่ดี
 และสร้างสามัญสำนึก (Commons Sense) ที่ดีต่อองค์กรและแนวคิดด้านนวัตกรรมขององค์กร
 (Innovation Perspective) คือ ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ตลอดจนคาดคะเน
 ความต้องการของผู้มารับบริการ เพื่อนำไปปรับปรุงระบบงานและการคิดค้นวิธีใหม่ให้มี
 ประสิทธิภาพ ปรับปรุงพัฒนาศักยภาพระบบสารสนเทศ และพัฒนาการบริการสินค้า และ
 ระบบงานใหม่ ๆ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการหรือลูกค้า แนวคิดด้าน
 การเงิน (Financial Perspective) คือ ระบบควบคุมทางการเงินที่ดี การลงทุนเพื่อการบริการที่ดีขึ้น
 การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายหรือการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน โดยจ่ายเงินเท่าเดิม การบริหารการใช้จ่าย

ให้การเงินมีสภาพคล่อง ไม่หยุดชะงัก เพื่อวัดความสามารถในการทำกำไร และการเจริญเติบโตขององค์กร

การวิจัยในครั้งนี้ นอกจากจะใช้การบริหารและการประเมินผลธุรกิจโดยใช้การวิเคราะห์ จากแนวคิด Balanced Scorecard แล้ว ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กรมาเป็นเครื่องมือ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหาร เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คือ CAMELS Analysis เพื่อวิเคราะห์ด้านการเงินให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการ และ McKinsey's 7S Model เพื่อวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายใน ช่วยในการบริหารและพัฒนาองค์กร

5. การวิเคราะห์โดยใช้ CAMELS Analysis 6 dimensions

CAMELS ได้รับการออกแบบให้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และต่อมาได้พัฒนาเป็นเครื่องมือทางการเงินเพื่อสร้างสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) อักษรแต่ละตัวของ CAMELS จะทำหน้าที่เฝ้าดูแต่ละเรื่องแตกต่างกัน แต่ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งนี้ เพื่อสร้างมาตรฐานในการวิเคราะห์และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ต่อฝ่ายบริหารของสหกรณ์ เพื่อเฝ้าระวังทางการเงิน องค์ประกอบที่สำคัญในมุมมอง 6 มิติ ของ CAMELS (กรมตรวจบัญชี (2548:10-13) คู่มือการประยุกต์ใช้ CAMELS Analysis 6 dimensions วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงิน) ดังนี้

มิติที่ 1 : C - Capital strength : ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง หรือ ความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถรองรับหรือป้องกันผลกระทบจากความเสียหายทางด้านธุรกิจ และการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปแบบของการก่อหนี้ผูกพัน

ความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลักการ มีทุนของสหกรณ์เพียงพอกับความเสี่ยงต่าง ๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้และไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่า ทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับ

ความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของ สหกรณ์ มีความเสี่ยง จากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลหนี้้น้อยกว่าทุนของ สหกรณ์ ย่อมสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตัวเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากผลหนี้ มากกว่าทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยง ต้องระดมทุน และบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับ ความเสี่ยง

การให้ผลตอบแทน ผลตอบแทนมากหรือน้อย วัดจากอัตรากำไรต่อส่วนของทุน สหกรณ์ หากมีอัตราสูง แสดงว่า ทุนไปสร้างรายได้ดี หรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดีเพื่อสร้าง รายได้

มุมมองแต่ละมิติ	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติที่ 1 : C Capital strength ความเพียงพอของ เงินทุน ต่อความเสี่ยง	อัตราหนี้สินต่อทุน (เท่า)	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$
	อัตราทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)	$\frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$
	อัตรการเติบโตของสหกรณ์ (%)	$\frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}} \times 100$
	อัตรการเติบโตของหนี้ (%)	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}}{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}} \times 100$
	อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (%)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}}$

มิติที่ 2 : A - Asset quality : คุณภาพของสินทรัพย์

คุณภาพของสินทรัพย์เป็นการวิเคราะห์สินทรัพย์ที่ลงทุนได้ก่อให้เกิดรายได้แก่ สหกรณ์อย่างไร และได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ สินทรัพย์ที่จะวัดประสิทธิภาพ เช่น ลูกหนี้ สินค้า คงคลัง และสินทรัพย์รวม

การลงทุนในสินทรัพย์ เสี่ยงหรือไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือจมอยู่ในสินทรัพย์ที่เกิน ความต้องการ เช่น สินค้า เงินฝากธนาคาร อาจส่งถึงสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ คุณภาพสินทรัพย์ มุ่งเน้นไปที่สินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ความเพียงพอของสำรองต่อการด้อย

คุณภาพของสินทรัพย์ เพื่อป้องกันผลกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ เช่น กรณีของการมีหนี้ที่ค้างชำระและสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีการสำรองหนี้หรือไม่ สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป

สินทรัพย์นำไปสร้างรายได้และการให้ผลตอบแทน คุณภาพสินทรัพย์ที่ดีสามารถแปลงเป็นรายได้ สินทรัพย์หมุนเวียนให้ผลตอบแทนเท่าไร วัดจากอัตรากำไร หรือรายได้ต่อสินทรัพย์ หากอัตราสูง แสดงว่า คุณภาพสินทรัพย์ดีมีรายได้เข้ามา หากอัตราต่ำ แสดงว่าสินทรัพย์ด้อยคุณภาพไม่ก่อให้เกิดรายได้ สหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าวให้เกิดประสิทธิภาพมีสภาพคล่อง

มุมมองแต่ละมิติ	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติที่ 2 : A Asset quality คุณภาพสินทรัพย์	อัตรากำไรค้างชำระ (%) (สำหรับภาคการเกษตร)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}}$
	อัตรามูลของสินทรัพย์ (รอบ)	$\frac{\text{ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$
	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%)	$\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$
	อัตรากำไรเติบโตของสินทรัพย์ (%)	$\frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}} \times 100$

มิติที่ 3 : M - Management capability : ชัดความสามารถในการบริหาร

ชัดเจนความสามารถในการบริหารงานเป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่ายบริหารในการวางกลยุทธ์ และจัดโครงสร้างองค์กรในการนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่กิจการเผชิญอยู่

การบริหารจัดการและโครงสร้างธุรกิจ ทุกธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกัน ประเภทสหกรณ์กับโครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันตาม พ.ร.บ.สหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภทการเกษตร เน้นไปที่ธุรกิจขาย ทั้งนี้ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชัดเจนความสามารถบริหารงานและการควบคุมภายใน พิจารณาการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่อง และการทำกำไรของสหกรณ์ บทบาทการบริหารในอนาคตต่อภาวะแข่งขันเพื่อการวางแผนในอนาคต

มุมมองแต่ละมิติ	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติที่ 3 : M Management ability ขีดความสามารถใน การบริหาร	อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%)	$\frac{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีปัจจุบัน} - \text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}}{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}} \times 100$
	อัตรากำไรต่อสมาชิก (บาท)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$
	อัตราเงินออมต่อสมาชิก (บาท)	$\frac{\text{เงินรับฝากสมาชิก} + \text{ทุนเรือนหุ้น}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$
	อัตรานี้สินต่อสมาชิก (บาท)	$\frac{\text{ลูกหนี้เงินกู้} + \text{ลูกหนี้ค่าบริการอื่น}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$

มิติที่ 4 : E - Earning sufficiency : การทำกำไร

การทำกำไรเป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ในธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินอยู่ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้ต่ำ และเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้นในแต่ละธุรกิจให้มากที่สุด รวมทั้งวิเคราะห์ถึงคุณภาพและแนวโน้มของกำไรในอนาคตของสหกรณ์

ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย กำไร และคุณภาพของกำไร ขึ้นอยู่กับการบริหารควบคุมรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบรายได้ กับค่าใช้จ่ายที่ละรายการว่ามีกำไรขั้นต้นหรือไม่ หากบริหารค่าใช้จ่ายดีมีประสิทธิภาพ กำไรสูง ตรงข้ามบริหารค่าใช้จ่ายไม่ดี ไม่เหมาะสมกับรายได้ กำไรต่ำ รวมถึงอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่ต่ำ

วินัยทางการเงินมีผลต่อรายได้ ระบบสหกรณ์มิได้มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก หากแต่มุ่งเน้นสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งมีฐานะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ กำไรจึงขึ้นอยู่กับการมีคุณภาพชีวิตที่ดี การมีวินัยทางการเงินหรือการจัดการทางการเงินที่ดีของสมาชิก หากสมาชิกมีอัตรานี้สินมากกว่าเงินออม กำลังความสามารถชำระหนี้ของสมาชิกลดลง ส่งผลต่อรายได้และฐานะการเงินของสหกรณ์

มุมมองแต่ละมิติ	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติที่ 4 : E Earning sufficiency การทำกำไร	อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (%)	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน} \times 100}{\text{กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}}$
	อัตรากำไรสุทธิของทุนสำรอง (%)	$\frac{\text{ทุนสำรองปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสำรองปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนสำรองปีก่อน}}$
	อัตรากำไรสุทธิของทุนสะสมอื่น (%)	$\frac{\text{ทุนสะสมอื่นปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนสะสมอื่นปีก่อน}}$
	อัตรากำไรสุทธิของกำไร (%)	$\frac{\text{กำไรสุทธิปีปัจจุบัน} - \text{กำไรสุทธิปีก่อน} \times 100}{\text{กำไรสุทธิปีก่อน}}$
	อัตรากำไรสุทธิ (%)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)}}$

มิติที่ 5 : L - Liquidity : สภาพคล่อง

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน เป็นการพิจารณาความเพียงพอของเงินสด หรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงเงินสด รวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย สภาพคล่องวัดได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จากสัดส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หากสหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุน สหกรณ์จำเป็นต้องรักษาสภาพคล่องให้สูงเพียงพอ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ความเพียงพอของสินทรัพย์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสด ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน พิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน หากสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่า ถือว่ามีสภาพคล่องดี หรือมีความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน อย่างไรก็ตามต้องพิจารณาตัวสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้เร็วด้วย

ความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน เปรียบเทียบความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน มีสินทรัพย์สภาพคล่องสำรองไว้เพียงพอต่อภาระผูกพันทางการเงิน หรือสหกรณ์มีแหล่งที่มาของกระแสเงินสดเพียงพอกับภาระผูกพันทางการเงินที่จะถึงกำหนดหรือไม่ สาเหตุหลักของการขาดสภาพคล่องนั้นมาจากการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินไม่ดีพอ รวมถึงปัญหาจากผลการดำเนินงาน เช่น มีภาระหนี้สินระยะสั้นมาก การถอนเงินฝากมากกว่าปกติ การนำเงินกู้ยืมระยะสั้น ไปให้กู้ระยะยาว เป็นต้น ครอบคลุมของการเปลี่ยนเป็นเงินสด หรือกระแสเงินสดเข้ามาเพียงพอหรือไม่ เช่น อัตราลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนดต่อหนี้ถึงกำหนดชำระและอายุเฉลี่ยของสินค้า

มุมมองแต่ละมิติ	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติที่ 5 : L Liquidity สภาพคล่อง	อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	<u>สินทรัพย์หมุนเวียน</u> หนี้สินหมุนเวียน
	อัตรามูลของสินค้า (ครั้ง)	<u>ต้นทุนสินค้าขาย</u> สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย
	อายุเฉลี่ยสินค้า (วัน)	365 วัน อัตรามูลของสินค้า
	อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ ตามกำหนด (%)	<u>ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด</u> x 100 ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ

มิติที่ 6 : S - Sensitivity : ผลกระทบต่อธุรกิจ

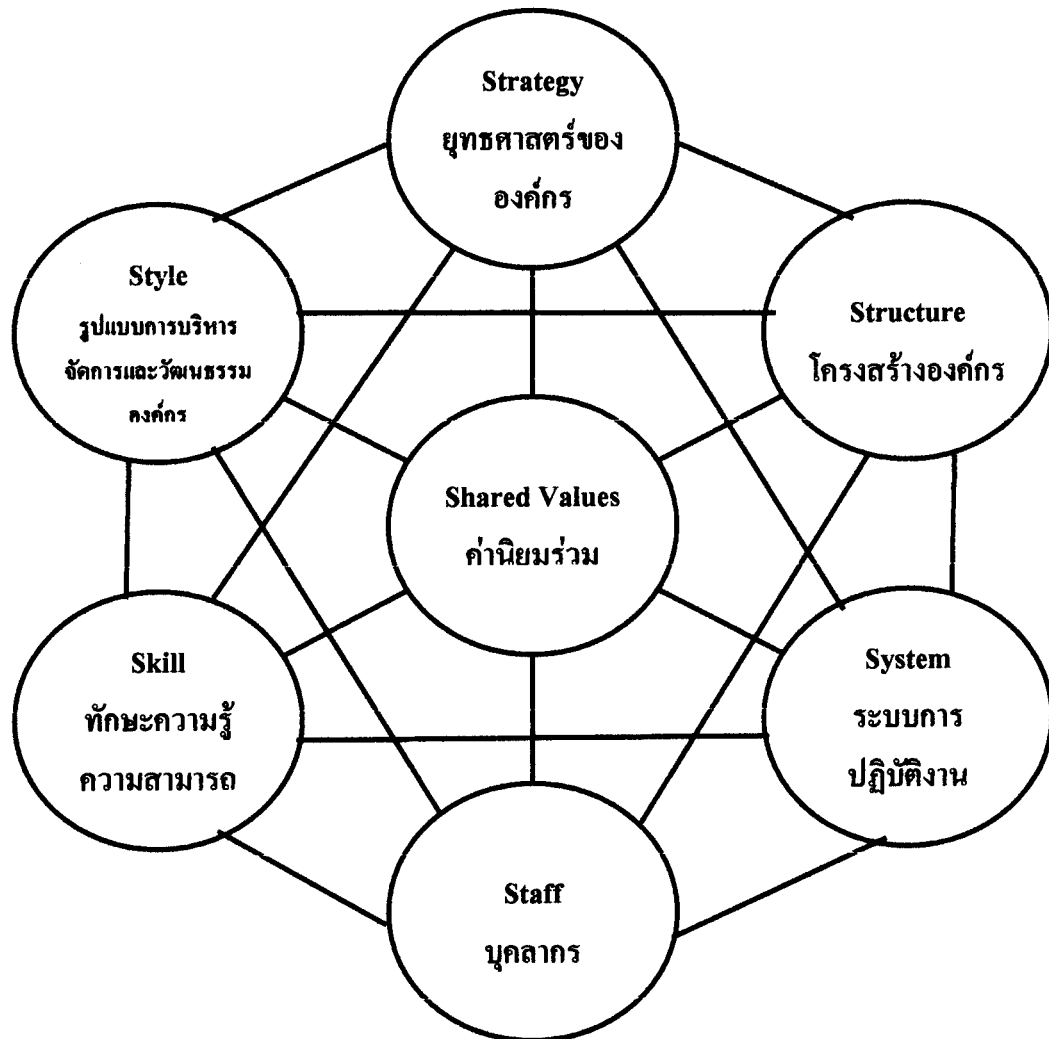
ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจหรือความอ่อนไหวของธุรกิจ คือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบในแง่ลบต่อธุรกิจ

ปัจจัยเสี่ยง พิจารณาปัจจัยแวดล้อมสหกรณ์ สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยงอาจมาจากภาครัฐ หรือจากสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤต ภัยธรรมชาติ ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ อันประกอบด้วย ภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ หากสหกรณ์ไม่สามารถวางแผน กลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์

ผลกระทบต่อธุรกิจ ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง ซึ่งประกอบไปด้วย การลดลงของรายได้ การลดลงต้นทุน

6. การวิเคราะห์โดยใช้ McKinsey's 7S Model

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546:37) กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ R. Waterman และคณะแห่งบริษัท McKinsey ได้คิดค้นแบบ 7 องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์กร ดังภาพ 2.4



ภาพที่ 2.4 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7S Model)

ที่มา : http://www.12manage.com/images/picture_mckinsey_7s.jpg

และเพื่อที่จะแสดงให้เห็นความสำคัญของ McKinsey's 7S Model ในแต่ละองค์ประกอบโดยสรุปดังนี้

6.1 ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือ การตัดสินใจการกระทำภายในข้อกำหนดและการดำเนิน กลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน ภารกิจของเรา

คืออะไร ภารกิจของเราควรจะเป็นอะไร ผู้รับบริการของเราคือใคร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และพอจะสรุปเป็นข้อ ๆ ดังนี้

6.1.1 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

6.1.2 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และได้วิธีการที่เป็นระบบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

6.1.3 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารหลายระดับ ทุกคนจะมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ความเป็นเจ้าของ และจะมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด

6.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)

องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการโดยมีการรับบุคลากร ให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้น การจัดองค์กรจึงหมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานกันและกัน ดังนั้น การจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร
- ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุค

ตามสมัยโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับโครงสร้างหนึ่งโครงสร้างใดตลอดไป

เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ ทำให้ขาดความคล่องตัว ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบงาน ขั้นตอน หรือวงจรในการปฏิบัติงาน การจัดองค์กรที่ดี จะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

6.3 ระบบปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีการควบคุมที่ดีแล้ว การระดมทุนและบทบาทให้บุคลากรและกำหนดว่าจะประสานงานกันอย่างไร การจัดหาเทคโนโลยีที่จะทำให้บุคลากรได้รับการจูงใจให้ทำงาน กล่าวคือ จะต้องมีการจัดระบบกระบวนการหรือการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมายองค์กร และวิธีการส่งกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานขององค์กรและสมาชิก

6.4 บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ นั้น ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากร และการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่ขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย และสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

6.5 ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และ ทักษะความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

6.5.1 ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม The Dictionary of Occupational Titles อธิบายว่า ทักษะด้านงานอาชีพสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นด้านใด ได้แก่ (1) ข้อมูล (Data) (2) คน (People) (3) สิ่งต่าง ๆ (Thing) ในการทำแบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำ

กระดาษเปล่ามาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา” แล้วเขียนเรียงความสั้น ๆ บรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) งานที่ท่านพอใจ เป็นอย่างไร ในการเขียนเรียงความนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นงาน (Job) ที่ท่านชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน (Task) ที่ท่านพอใจมากที่สุดเท่าที่ท่านเคยทำมา ท่านอาจจะมีตำแหน่งงานที่ไม่ได้พอใจจริง ๆ ต่อจากนั้นจึงเขียนงานอื่น ๆ อีก 2 งาน (Two other takes) ที่ท่านเคยทำโดยจะเป็นเรียงความ 3 เรื่อง แล้วจึงขีดเส้นใต้ทักษะ (Skills) ซึ่งท่านได้กล่าวถึงบ่อยที่สุด ท่านก็จะได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในงานอาชีพของท่าน

6.5.2 ทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents)

สำหรับจุดมุ่งหมายการวางแผนงาน อาชีพ ความถนัดของบุคคลมักได้รับการวัดโดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป (General Aptitude Test Battery : GATB) เครื่องมือวัดชนิดนี้เป็นการวัดความถนัดต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ ซึ่งการวัดเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการเลือกงานอาชีพ

6.6 รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

6.6.1 ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกทั่ว ๆ ไปได้ 4 อย่าง คือ

1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในที่สุดเอาไว้

3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยได้มี ความสำคัญมากขึ้นอยู่ตลอดเวลาเมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป

นอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กรไปจนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากรอื่นจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

4) ผู้นำแบบเสรีนิยม (*Laissez Faire Leader*) คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนิน งานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่างแนวโน้มนั้นในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง ผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังความคิดเห็นต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

6.7 ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ความรวดเร็ว หรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

จากผลการศึกษาของงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาบริษัทดีเด่นในอเมริกา นักวิจัยพบว่า บริษัทดีเด่นจะมีปัจจัยที่สำคัญ 8 อย่าง อันเป็นปัจจัยที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของพันธกิจองค์กรที่กำหนดไว้ปัจจัยทั้ง 8 อย่าง คือ

- 6.7.1 การดำเนินการที่มีความคล่องตัวและค่อนข้างจะไม่เป็นทางการจนเกินไป
- 6.7.2 การให้ความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ และรับฟังปัญหาอย่างตั้งใจ
- 6.7.3 การให้ความเป็นอิสระแก่บุคลากรและการเป็นผู้ประกอบการเพื่อการคิดค้นใหม่

6.7.4 การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติจะถูกมองว่าอยู่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานและเหมาะสมที่สุดที่จะเสนอเครื่องมือเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ

6.7.5 การบริหารงานแบบมีความใกล้ชิดและผลักดันด้วยค่านิยมร่วมกัน องค์กรที่ดีเด่นจะมีความชัดเจนในพันธกิจที่กำหนดและดำเนินการปลูกฝังค่านิยมอย่างจริงจัง

6.7.6 มีการกระจายงานที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของทักษะอย่างเดียวกันหรือมีความเกี่ยวพันกัน

6.7.7 มีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายและมีสายงานการบังคับบัญชาสั้น

6.7.8 มีการเข้มงวดและการผ่อนปรนในขณะเดียวกับองค์กรที่ดีเด่นจะคงไว้ทั้งรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การให้ความเป็นอิสระ การเป็นผู้ประกอบการ การคิดค้นสิ่งใหม่จะถูกผลักดันให้เป็นภาระของระดับล่าง แต่จะยังคงควบคุมค่านิยมแกนกลางเพียงไม่กี่อย่างที่เข้มงวด เช่น คุณภาพ ความไว้วางใจได้ และการบริการ เป็นต้น

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรพินท์ สุขสวัสดิ์ (2536: บทคัดย่อ) ศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด พบว่า ประสิทธิภาพด้านการเงิน โดยศึกษาเฉพาะอัตราส่วนทางการเงินโดยรวมมีค่าในเกณฑ์ดี เมื่อนำอัตราส่วนทางการเงินของ สหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ใช้วัด 2 ลักษณะ คือ เปรียบเทียบอัตราส่วนของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จจัดขีดความสามารถในระดับสองและสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ที่จัดขีดความสามารถในระดับหนึ่งปรากฏว่าผลโดยรวมอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด ดีกว่าอัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มเปรียบเทียบ แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด มีประสิทธิภาพในระดับที่น่าพอใจ สำหรับประสิทธิผลการดำเนินงานและความคิดเห็นของสมาชิก ปรากฏว่า ผลโดยรวมสมาชิกมีความพอใจมาก ในการให้บริการธุรกิจทุกด้านของสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์แนวโน้มและกำไรสุทธิมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แสดงว่าการดำเนินงานของสหกรณ์ มีประสิทธิผล

เกษมา ไตรรัตนารักษ์ (2543: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard โดยการศึกษาจากธุรกิจอุตสาหกรรมจำนวน 85 ราย ธุรกิจบริการ 74 ราย และธุรกิจการค้า 26 ราย จากผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจทุก

ประเภทมีการปฏิบัติและให้ความสำคัญมากในด้านนโยบายการวางแผนและกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณ การติดตามการควบคุมและระบบการประเมินผลที่เน้นผลโดยรวมขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความรักองค์กร มุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จของงาน และมุ่งเน้นการให้ความสำคัญแก่พนักงานในด้านของคุณภาพของสินค้าและบริการ และมีการนำระบบการบริหาร และการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่นที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือเรียกว่าการ Benchmark นั้น พบว่า ธุรกิจให้ความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มียอดขายสูงจะให้ความสำคัญกับการทำ Benchmark มากกว่าธุรกิจที่มียอดขายต่ำ และพบว่าธุรกิจที่มีผู้ร่วมทุนจากต่างประเทศ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มีทัศนคติเห็นด้วยว่าควรให้ความสำคัญและปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแผนงานที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ นอกจากนั้น ระบบการประเมินผลจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและยอมรับจากพนักงาน และผู้บริหารยังเห็นด้วยกับการส่งเสริมความคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้รวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และพบว่าระบบ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความชัดเจนและเรียบง่าย ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารให้ดียิ่งขึ้นและระบบ Balanced Scorecard ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกัน

ลักขณา ยิ่งธงชัย (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard ของธนาคารออมสินสาขากาฬสินธุ์ การศึกษาพบว่าลูกค้าของธนาคารออมสินสาขากาฬสินธุ์มีความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการที่ได้รับ ในเรื่องของความรวดเร็ว ความสะดวก คุณภาพของการให้บริการ และการชำระค่าบริการในปัจจุบัน การปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในเรื่องทักษะในการทำงานและความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ให้มากขึ้น และเครื่องมือวัดทางการเงินวิเคราะห์แล้วพบว่า อัตราค่าใช้จ่ายมากกว่าอัตรารายได้ อัตราการเติบโตของเงินฝากทุกประเภทลดลง เพราะทุกธนาคารมีการประกาศปรับลดอัตราดอกเบี้ย

สนทนา สุวรรณนิศย์ (2532: บทคัดย่อ) ศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจในด้านผลการดำเนินงานโดยใช้อัตราส่วน ปรากฏว่า อยู่ในเกณฑ์ดี คือส่วนใหญ่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้กำหนดไว้ และสหกรณ์มีแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจเครดิต ธุรกิจการขาย และธุรกิจการส่งเสริมการออมสูงขึ้น ยกเว้นธุรกิจการซื้อ มีแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจการซื้อลดลง การส่งเสริมการเกษตรไม่ปรากฏข้อมูลทางบัญชีแสดงผลการดำเนิน

ธุรกิจด้านนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมในด้านความรู้ และทัศนคติของสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการ ปรากฏว่า สมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ด้านสหกรณ์สูงพอสมควร ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของฝ่ายบริหาร และการสนับสนุนธุรกิจของฝ่ายสมาชิก ถ้าบุคคลทั้ง 2 กลุ่ม สามารถร่วมมือกันดำเนินธุรกิจ โดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี ในการปฏิบัติงานทุกวิถีทางแล้วก็เป็น การแน่นอนว่าสหกรณ์ย่อมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ทุกประการ ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า สหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด ประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์พอสมควร ทั้งนี้ เนื่องจากสมาชิกและคณะกรรมการเป็นผู้เสียสละเวลาและกำลังกาย กำลังความคิด ช่วยกันวางแผนและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใกล้ชิด ซึ่งหากสหกรณ์มีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เช่น ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการขาย ธุรกิจเครดิต และธุรกิจการส่งเสริมการเกษตร ตลอดเวลา รวมทั้งจัดให้มี การอบรมในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และเครื่องมือการผลิตต่าง ๆ เพื่อให้มีการพัฒนา สหกรณ์แล้วคาดว่าจะทำให้การบริหารงานของสหกรณ์นี้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พิศวาท มาตยานุญ (2535: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องการวิเคราะห์การบริหารการเงินของสหกรณ์โคนมเชียงใหม่ จำกัด ปีทางบัญชี 2528 - 2532 มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมเชียงใหม่ จำกัด โดยศึกษาจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ สมาชิก และผู้ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ได้ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมเชียงใหม่ จำกัด เพื่อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติและแก้ปัญหาในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมเชียงใหม่ จำกัด ในอนาคตต่อไป การวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ด้วยกัน คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจ โดยวิเคราะห์ข้อมูลทางบัญชี ซึ่งรวมทั้งงบการเงินเพื่อนำผลการวิเคราะห์มาเปรียบ เทียบกับอดีต เพื่อศึกษาถึงความสามารถหรือประสิทธิภาพของผู้บริหารในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ ก่อให้เกิดรายได้หรือกำไรจากการดำเนินงาน การชำระหนี้สินระยะสั้น การชำระหนี้สินระยะยาว การใช้และการควบคุมทรัพยากรในการดำเนินงาน การหาสินค้ามาตอบสนองความต้องการของสมาชิกและ การรวบรวมผลผลิตจากสมาชิก ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทาง สังคมโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามและสัมภาษณ์สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้ตรวจสอบบัญชีจากการส่งเสริมสหกรณ์มาวิเคราะห์ ในด้านความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งกำหนดตัวอย่างจากสมาชิกจำนวน 248 คน จากสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมด 680 คน คณะกรรมการจำนวน 11 คน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 32 คน นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ โดยใช้สถิติด้วยคำร้อยละ

และดัชนีมิลเลขคณิต แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบสถิติพรรณนา ผลการศึกษาปรากฏว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ในปี 2528 มีผลขาดทุนสุทธิ 74,582.60 บาท ในปี 2529 มีผลกำไรสุทธิ 361,824.62 บาท ในปี 2530 มีผลกำไรสุทธิ 966,539.44 บาท ในปี 2531 มีผลกำไรสุทธิ 1,621,304.03 บาท และในปี 2532 มีผลขาดทุนสุทธิ 411,734.73 บาท ผลการศึกษาถึงปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน ปรากฏว่า ความสามารถหรือประสิทธิภาพของผู้บริหารในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ การชำระหนี้สินระยะสั้นอยู่ในเกณฑ์พอใช้ การชำระหนี้สินระยะยาวอยู่ในเกณฑ์พอใช้ การใช้และการควบคุมทรัพยากรในการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ ที่ดี การหาสินค้ามาตอบสนองความต้องการของสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ที่ดี และการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ผลการศึกษาถึงปัจจัยทางสังคมทางด้านความคิดเห็นของคณะกรรมการ สมาชิก พนักงานสหกรณ์ และผู้ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์โคนมเชียงใหม่ จำกัด มีปัญหาและอุปสรรค คือ ขาดหลักการจัดคนให้ตรงกับงาน โรงงาน เครื่องจักร ไม่ได้มาตรฐานขาดการตรวจสอบกิจการภายใน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ รูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษาถึงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด โดยใช้การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) เพื่อศึกษาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard และการวิเคราะห์จากงบการเงินของสหกรณ์ระหว่างปีการเงิน 2550 - 2552 โดยมีขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในที่นี้ คือ สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยเก็บรวบรวมจากเอกสารรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ และรายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชีประจำปีในปีบัญชี 2550 - 2552 รายงานการตรวจการของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ และเอกสารเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของสหกรณ์ แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และหาข้อมูลเพิ่มเติมจากเว็บไซต์ต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ โดยนำเสนอในรูปแบบเชิงพรรณนา ได้แก่

2.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ซึ่งเป็นข้อมูลส่วนใหญ่ที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้รวบรวมจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

2.1.1 ข้อมูลจากสหกรณ์ ได้แก่ ข้อบังคับ ระเบียบ แผนกลยุทธ์ และรายงานกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ประจำปี 2550 - 2552 รวม 3 ปี

2.1.2 ข้อมูลจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ เว็บไซต์ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1.3 จากแหล่งอื่น ๆ ได้แก่ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รายงานการสอบบัญชีสหกรณ์ประจำปี 2550 - 2552 เอกสารทางวิชาการต่าง ๆ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเว็บไซต์ทั่วไป

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard เพียง 2 มุมมองเท่านั้น ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายใน มาใช้การวิเคราะห์ ดังนี้

3.1 มุมมองด้านการเงิน

มุมมองด้านการเงิน เป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งบการเงินและฐานะทางการเงิน เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานทางด้านการเงินของสหกรณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลจาก รายงานกิจการ และรายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชีประจำปี ในปีบัญชี 2550 - 2552 โดยใช้เครื่องมือ CAMELS Analysis เพียง 5 มิติ เท่านั้น เนื่องจากผู้วิจัยมีเวลาอันจำกัดและให้ความสนใจในมิติดังกล่าว ได้แก่

3.1.1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

3.1.2 คุณภาพของสินทรัพย์

3.1.3 ซีดความสามารถในการบริหาร

3.1.4 การทำกำไร

3.1.5 สภาพคล่อง

3.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ด้านกระบวนการภายใน เป็นข้อมูลที่ได้มาจากรายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงานกิจการประจำปี ผลการดำเนินงาน แผนกลยุทธ์ ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กร โดยใช้ McKinsey's 7S Model มาวิเคราะห์เพียง 3 ด้าน เนื่องจากผู้วิจัยมีเวลาอันจำกัดและให้ความสนใจในเรื่องดังกล่าวเช่นกัน ได้แก่

3.2.1 ยุทธศาสตร์ขององค์กร

3.2.2 รูปแบบการบริหารจัดการ

3.2.3 ค่านิยมร่วม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการวิเคราะห์จากข้อมูลทุติยภูมิ โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ
ตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงาน
รัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

ตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออม
ทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ด้วยเครื่องมือ Balanced
Scorecard เพียง 2 มุมมอง เท่านั้น ซึ่งเป็นข้อมูลจากงบดุลและงบกำไรขาดทุน ประจำปีการเงิน
2550 - 2552 และรายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงานกิจการประจำปี และแผนกลยุทธ์ของ
สหกรณ์ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน โดยใช้เครื่องมือ CAMELS Analysis เพียง 5 มิติ เท่านั้น
ได้แก่ ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง คุณภาพของสินทรัพย์ ซึ่คความสามารถในการ
บริหาร การทำกำไร และสภาพคล่อง และ มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นเรื่องเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพของ องค์กรและระบบการบริหารองค์กร โดยใช้เครื่องมือ McKinsey's 7S Model
เพียง 3 ด้าน เท่านั้น ได้แก่ บุทธศาสตร์ขององค์กร รูปแบบการบริหารจัดการ และค่านิยมร่วม
เนื่องจากผู้วิจัยมีเวลาอันจำกัดและให้ความสนใจในเรื่องดังกล่าว

ตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ออม
ทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard เพียง 2 ด้านเท่านั้น ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายใน ซึ่งเป็นการนำข้อมูลจากงบการเงินมาทำการวิเคราะห์แล้วเปรียบเทียบกับอัตราส่วนกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

1.1 ประวัติของสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด จดทะเบียนถูกต้องตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2535 ตั้งอยู่ที่ 44 นิคมรถไฟ กม.11 แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ พื้นที่โดยรอบเป็นตลาดสด กม.11 บริเวณดังกล่าวเป็นบ้านพักของพนักงานรถไฟ ซึ่งเป็นสวัสดิการให้กับพนักงาน ปัจจุบันสหกรณ์ได้ย้ายมาอยู่ที่ อาคาร 4 ฝ่ายบริหารงานบุคคล (ด้านฝึกอบรม) โรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ นิคมรถไฟ มก.11 จตุจักร กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นอาคารที่การรถไฟฯ มอบให้กับสหกรณ์ใช้เป็นที่ตั้งสหภาพและสหกรณ์แห่งใหม่

ความพยายามที่จะจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เป็นสหกรณ์อุดมการณ์ คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ของสหภาพแรงงาน เมื่อปี 2521 ซึ่งขณะนั้นมี นายสมศักดิ์ โกศัยสุข เป็นประธาน

สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย สาขา หาดใหญ่ ซึ่งเป็นสาขาของสหภาพแรงงาน 1 ใน 9 สาขา นายสมศักดิ์ฯ ได้พยายามผลักดันให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้น ในนามของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อเจรจากับผู้บริหารการรถไฟฯ แต่ไม่ประสบความสำเร็จ โดยยื่นข้อเสนอต่อผู้บริหาร การรถไฟฯ แต่ได้รับการปฏิเสธที่จะหักเงินทุกชนิดให้กับสหกรณ์ โดยอ้างว่า หากพนักงานรถไฟฯ เค็ดร้อนก็สามารถกู้เงินสะสมของตัวเอง ซึ่งการรถไฟฯ หักเงินสะสมไว้เพื่อให้พนักงานกู้ยืมอยู่แล้ว ต่อมา ในปี 2529 นายสมศักดิ์ฯ ได้ย้ายหน้าที่มาปฏิบัติงานที่กรุงเทพฯ และมาปฏิบัติงานที่สหภาพฯ ส่วนกลาง ซึ่งขณะนั้น สถานการณ์ของขบวนการแรงงานในการรถไฟฯ มีความแตกแยกกันอย่างรุนแรง เนื่องจาก การรถไฟฯ มีสหภาพแรงงานที่จดทะเบียนอยู่แล้วถึง 9 แห่ง

สำหรับการจัดตั้งสหกรณ์ในการรถไฟฯ ขณะนั้น ยังมีปัญหาทางความคิดอยู่มาก สาเหตุเนื่องมาจากเคยมีสหกรณ์ร้านค้าที่จัดตั้งโดยผู้บริหารการรถไฟฯ แล้วมีการทุจริต สหกรณ์ดังกล่าวจึงล้มละลายไป ทำให้พนักงานรถไฟฯ ขยาดเมื่อพูดถึงการจัดตั้งสหกรณ์อีก แต่นายสมศักดิ์ฯ ก็ได้ปรึกษาและหาความรู้เรื่องสหกรณ์ที่เป็นสหภาพแรงงานอย่างต่อเนื่อง เพราะมีความมั่นใจว่า หากผู้นำสหภาพแรงงานมีความจริงใจ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ และซื่อสัตย์สุจริต ก็จะสามารถเป็นพลังร่วมกันอย่างสำคัญ เพื่อใช้สหกรณ์กับสหภาพแรงงานที่จะปกป้องคุ้มครองแสวงหาสิทธิอันชอบธรรมให้กับสมาชิก

ในระหว่างปี 2529 - 2531 นายสมศักดิ์ฯ ได้รับการเลือกตั้งให้เป็นเลขาธิการสหภาพแรงงานผู้ปฏิบัติงานการรถไฟแห่งประเทศไทย (ชื่อเดิมของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย) ได้ประสานความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงานต่าง ๆ ในการรถไฟฯ เพื่อต่อสู้ร่วมกันในการต่อต้านบริษัทเอกชนที่ได้สัมปทานจากการรถไฟฯ ในการนำรถเอกชนมาวิ่งบนเส้นทางของการรถไฟฯ ทำให้การรถไฟฯ เสียผลประโยชน์ ประกอบกับพนักงานรถไฟฯ ถูกเอาเปรียบเกี่ยวกับสภาพการจ้าง จึงรวมตัวเพื่อนัดหยุดงานของพนักงานรถไฟฯ ถือเป็นการนัดหยุดงานที่เข้มข้นที่สุดในประวัติศาสตร์ต่อสู้ของคนรถไฟฯ

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด มีชื่อย่อว่า สอ.สร.รฟท. มีความเจริญก้าวหน้างานเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มากตามเกณฑ์อ้างอิงของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และไม่เคยมีปัญหาใด ๆ ในทางเสื่อมเสีย เป็นที่ยอมรับของขบวนการสหกรณ์ และเป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกทุกคนมาจนปัจจุบัน

จากการศึกษาประวัติของสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ก่อตั้งมานาน ปัจจุบันเป็นเวลา 18 ปี เป็นสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ และได้ทำธุรกิจด้านการให้สินเชื่อและด้านเงินรับฝาก เพื่อช่วยเหลือสมาชิกเมื่อเค็ดร้อน และมีเงินออมไว้ใช้ยามจำเป็น ด้วยอัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่สูงกว่า

สถาบันการเงินอื่น ๆ จึงเป็นแรงจูงใจให้กับสมาชิกหันมาสนใจออมเงินกับสหกรณ์เป็นจำนวนมาก และยังมีเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนที่สูงอีกด้วย นอกจากนี้ สหกรณ์ยังมีสวัสดิการอื่น ๆ อีกมากมาย ให้กับบุคลากรของสหกรณ์และสมาชิก เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการค่าตอบแทน การเป็นสมาชิก นอกจากนี้ สหกรณ์ยังมีเครือข่ายที่เป็นกรรมการสหภาพฯ 9 สาขา ได้แก่ สาขาหาดใหญ่ สาขาทุ่งสง สาขาชุมพร สาขาอุบลราชธานี สาขานครราชสีมา สาขาแก่งคอย สาขาลำปาง สาขาปากน้ำโพ และสาขาอุตรดิตถ์ ซึ่งอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในเรื่องของ ข่าวสารต่าง ๆ

1.2 โครงสร้างของสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด มีการ จัดโครงสร้างที่เหมาะสมและเอื้อต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1.2.1 สมาชิก

สมาชิกส่วนใหญ่เป็นพนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งถือเป็น พนักงานรัฐวิสาหกิจ มีเงินเดือนประจำจากการรถไฟฯ รายได้เฉลี่ยของสมาชิกประมาณ 25,000 - 30,000 บาท ปัจจุบันสหกรณ์ได้เปิดโอกาสให้กับประชาชนทั่วไปที่มีคุณสมบัติครบถ้วนถูกต้อง ตามที่สหกรณ์กำหนดเข้ามาเป็นสมาชิกสมทบกับสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์มีสมาชิกเพิ่มมากขึ้น เงิน ฝากเพิ่มมากขึ้น

1.2.2 ฝ่ายจัดการ

สหกรณ์จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติการไว้อย่างชัดเจน ซึ่งคู่มือ บอกรถึงโครงสร้าง ตำแหน่งงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนตามความเหมาะสมของ งาน ได้แก่ ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ ฝ่ายสำนักงาน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่าย คอมพิวเตอร์ ฝ่ายสินเชื่อ และนิติกร ในแต่ละตำแหน่ง สหกรณ์คัดเลือกเจ้าหน้าที่ตรงตาม ลักษณะงาน มีประสบการณ์ และได้รับการอบรมเพิ่มเติมตามความเหมาะสม

1.2.3 ผู้ตรวจสอบกิจการ

สหกรณ์มีการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน ในที่ประชุมใหญ่ตามที่ กฎหมายกำหนด ผู้ตรวจสอบกิจการมีการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ และรายงานผลการ ตรวจสอบกิจการ โดยนำเสนอต่อ ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือน ในเรื่องของผล การตรวจสอบและคำแนะนำให้กับสหกรณ์ และสรุปผลการตรวจสอบประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่ ของสหกรณ์

1.3 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์ดำเนินธุรกิจสินเชื่อและเงินรับฝากจากสมาชิก ผลการดำเนินงานมีกำไรสุทธิประจำปี 2552 จำนวน 84,723,783.29 บาท คิดเป็น ร้อยละ 83 ของรายได้ดอกเบี้ย เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 5,227,914.56 บาท หรือเพิ่มขึ้น ร้อยละ 6.58 เนื่องจากระหว่างปี สหกรณ์มีการให้กู้ยืมเพิ่มขึ้นทั้งเงินกู้สามัญและเงินกู้ฉุกเฉิน มีทุนดำเนินงาน 1,402,987,449.88 บาท ทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากทุนของสหกรณ์ ร้อยละ 6.58 เงินรับฝาก ร้อยละ 18.54 และอื่นๆ ร้อยละ 13.70

1.3.1 การบริหารทางการเงิน

1) โครงสร้างทุนดำเนินงาน

ณ 31 ธันวาคม 2552 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 1,402,987,449.88 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 139,661,591.43 บาท หรือเพิ่มขึ้น ร้อยละ 11.06 ทุนดำเนินงาน ประกอบด้วย เงินรับฝาก ร้อยละ 18.54 หนี้สินประเภทอื่นๆ ร้อยละ 13.70 และทุนของสหกรณ์ ร้อยละ 67.76

2) การจัดหาและการใช้ไปของเงินทุน

สหกรณ์จัดหาเงินทุนทั้งภายนอกและภายในสหกรณ์เอง โดยเงินทุนจากภายนอกเป็นเงินกู้ระยะสั้นจากสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลราชวิถี จำกัด วงเงิน 50,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 4.20 ต่อปี (อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามประกาศของผู้ให้กู้) เมื่อวันที่ 09 มิถุนายน 2551 กำหนดชำระคืน 12 งวด ระหว่างปีได้ชำระหนี้เสร็จสิ้นแล้วก่อนครบกำหนด และเงินกู้ระยะยาวจากชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด วงเงิน 300,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ย 6.50 ต่อปี (อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามประกาศของผู้ให้กู้) เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2550 กำหนดชำระคืน 60 งวด ระหว่างปีได้ชำระหนี้เสร็จสิ้นแล้วก่อนครบกำหนดเช่นกัน

ด้านเงินทุนภายในของสหกรณ์ ระหว่างปีมีการระดมทุนโดยสมาชิก ถือหุ้นเพิ่ม จำนวน 139,185,620 บาท โดยเงินส่วนใหญ่ใช้ไปในทางให้สมาชิกกู้ยืม

1.3.2 การบริหารธุรกิจ

1) ด้านสินเชื่อ

สหกรณ์ดำเนินธุรกิจ โดยระหว่างปีจ่ายเงินกู้ทุกประเภทแก่สมาชิก จำนวน 1,123,258,000 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 111,999,000 บาท หรือเพิ่มขึ้น ร้อยละ 11.08 สมาชิกใช้บริการเงินกู้ จำนวน 5,370 คน คิดเป็น ร้อยละ 79.76 ของสมาชิกทั้งสิ้น

2) ด้านเงินรับฝาก

ณ 31 ธันวาคม 2552 สหกรณ์มีเงินรับฝากทั้งสิ้น 260,183,356.19 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 150,677,908.72 บาท หรือเพิ่มขึ้น ร้อยละ 137.60 ได้แก่ เงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ และเงินฝากประจำ

3) ด้านการลงทุน

ณ 31 ธันวาคม 2552 สหกรณ์มีหุ้นจาก ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 763,500 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 2,000 บาท หรือเพิ่มขึ้น ร้อยละ 0.26

1.4 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ในด้านประวัติสหกรณ์ โครงสร้าง และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ สรุปได้ตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

สภาพทั่วไป	ผลการวิเคราะห์
ประวัติสหกรณ์	สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ก่อตั้งมาจากการเรียกร้องของสหภาพแรงงานเพื่อให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์ของสหภาพ โดยพนักงานการรถไฟฯ มีประวัติการดำเนินงานถึงปัจจุบันเป็นเวลา 18 ปี (31 ธ.ค. 52) มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือสมาชิกให้มีความกินดีอยู่ดี มีเงินออมไว้ใช้ยามจำเป็น สหกรณ์ดำเนินธุรกิจโดยไม่มุ่งหวังกำไรและสหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ โดยเน้นช่วยเหลือสมาชิกตามหลักของสหกรณ์
โครงสร้างสหกรณ์	รูปแบบโครงสร้างของสหกรณ์คล้ายคลึงกับสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นๆ คือ มีคณะกรรมการดำเนินการที่บริหารจัดการภายใต้ความเห็นชอบของสมาชิก ผู้แทนสมาชิก และฝ่ายปฏิบัติการตามนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายสหกรณ์ ฝ่ายปฏิบัติการมีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถ จึงนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
	จุดเด่นของสหกรณ์ คือ มีผู้แทนสมาชิกที่มาจากสาขา 9 สาขา ในการอำนวยความสะดวกในเรื่องข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกของสหกรณ์ที่มีอยู่ทั่วประเทศ และสมาชิกยังสามารถติดตามข่าวสารได้จากวารสาร “สองทาง” เว็บไซต์ และวิทยุชุมชนที่สหกรณ์จัดขึ้นอีก 6 เครื่องข่ายอีกด้วย

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สภาพทั่วไป	ผลการวิเคราะห์
ผลการดำเนินงาน	<p>สหกรณ์ดำเนินธุรกิจด้านสินเชื่อและเงินรับฝาก มีเงินทุนส่วนใหญ่มาจากทุนเรือนหุ้นเป็นหลัก รองลงมาเป็นเงินฝากจากสมาชิก โดยมีทุนเรือนหุ้นและเงินฝากเพิ่มขึ้นทุกปี ในช่วงปี 2550 - 2552 สหกรณ์ใช้เงินส่วนใหญ่ให้สมาชิกกู้ยืม เนื่องจากสมาชิกมีความต้องการใช้เงินสูง ทำให้สหกรณ์ยังคงต้องกู้เงินจากแหล่งเงินกู้ภายนอกเพื่อปล่อยกู้ให้กับสมาชิก นอกจากการดำเนินธุรกิจด้านสินเชื่อและด้านเงินรับฝากแล้ว สหกรณ์ยังเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยการซื้อหุ้นตามที่ชุมนุมกำหนด โดยไม่ได้นำเงินไปลงทุนใด</p> <p>จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ พบว่า ใน 2 ธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ และธุรกิจรับฝากเงิน สหกรณ์มีรายได้จากธุรกิจสินเชื่อมากกว่าธุรกิจเงินรับฝาก ซึ่งมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายในสัดส่วนที่ต่ำกว่า โดยสหกรณ์สามารถเก็บชำระหนี้จากสมาชิกได้จากการหักเงินผ่านสลิปเงินเดือนของสมาชิก โดยมีการรดไฟฯ เก็บเงินส่งให้กับสหกรณ์ สหกรณ์จึงไม่มีหนี้สูญ</p>

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard เพียง 2 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายใน ซึ่งข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์งบดุล งบกำไรขาดทุน อัตราส่วนทางการเงิน รายงานของผู้สอบบัญชี รายงานกิจการประจำปี 2550 - 2552 ของสหกรณ์

2.1 มุมมองด้านการเงิน

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ได้มาจากงบดุล งบกำไรขาดทุน ตามแนวโน้มแบบฐานปีเคลื่อนที่ (หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อัตราเพิ่ม/ลด) วิธีนี้เป็นการคำนวณหาอัตราร้อยละของการเพิ่มหรือลดของรายการหนึ่ง ๆ ในช่วงเวลาที่ผ่านมา โดยมีได้เจาะจงเอาปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานที่เปรียบเทียบกับเดือนต่อเดือนแบบต่อเนื่องกันก็ได้ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์แบบฐานเคลื่อนที่ ปี 2550 - 2552

หน่วย : บาท

รายการ	รายงานจากงบการเงิน			เพิ่มขึ้น (ลดลง)			
	ปี 2552	ปี 2551	ปี 2550	2550/2551		2551/2552	
				จำนวน	%	จำนวน	%
สินทรัพย์	1,402,987,449.88	1,263,325,858.45	1,133,957,042.88	129,368,815.57	11.41	139,661,591.43	11.06
หนี้สิน	272,408,608.39	255,444,831.25	237,623,341.19	17,821,490.06	7.50	16,963,777.14	6.64
ทุน	1,130,578,841.49	1,007,881,027.20	896,333,701.69	111,547,325.51	12.44	122,697,814.29	12.17
รายได้	102,638,627.35	98,779,257.70	92,923,740.00	5,855,517.70	6.30	3,859,369.65	3.91
ค่าใช้จ่าย	17,914,844.06	19,283,388.97	20,544,146.73	-1,260,757.76	-6.14	-1,368,544.91	-7.10
กำไรสุทธิ	84,723,783.29	79,495,868.73	72,379,593.27	7,116,275.46	9.83	5,227,914.56	6.58

ที่มา : งบดุลและงบกำไรขาดทุน จากรายงาน ประจำปี 2550 - 2552

จากตารางที่ 4.2 เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มแบบปีฐานเคลื่อนที่ โดยมีผลวิเคราะห์ดังนี้

1. สินทรัพย์ จากตาราง ปี 2552 มีสินทรัพย์เพิ่มขึ้นจากปี 2551 ร้อยละ 11.06 ปี 2551 เพิ่มขึ้นจาก ปี 2550 ร้อยละ 11.41 แสดงว่า สหกรณ์มีแนวโน้มการเติบโตของสินทรัพย์อย่างต่อเนื่อง
2. หนี้สิน จากตาราง ปี 2552 มีหนี้สินลดลงจากปี 2551 ร้อยละ 6.64 ปี 2551 ลดลงจากปี 2550 ร้อยละ 7.50 แสดงว่า สหกรณ์มีแนวโน้มลดลงของหนี้สินอย่างต่อเนื่อง
3. ทุน จากตาราง ปี 2552 มีทุนเพิ่มขึ้นจากปี 2551 ร้อยละ 12.17 ปี 2551 เพิ่มขึ้นจากปี 2550 ร้อยละ 12.44 แสดงว่า สหกรณ์มีการเพิ่มขึ้นของเงินทุนอย่างต่อเนื่อง มีความมั่นคง
4. รายได้ จากตาราง ปี 2552 มีรายได้เพิ่มขึ้นจากปี 2551 ร้อยละ 3.91 ปี 2551 เพิ่มขึ้นจากปี 2550 ร้อยละ 6.30 แสดงว่า สหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นของรายได้ตามลำดับ
5. ค่าใช้จ่าย จากตาราง ปี 2552 มีค่าใช้จ่ายลดลงจากปี 2551 ร้อยละ -7.10 ใน ปี 2551 ลดลงจากปี 2550 ร้อยละ -6.14 แสดงว่า สหกรณ์มีแนวโน้มการบริหารค่าใช้จ่ายลดลงจากปีก่อนตามลำดับ
6. กำไรสุทธิ จากตาราง ปี 2552 มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากปี 2551 ร้อยละ 6.58 ใน ปี 2551 เพิ่มขึ้นจาก ปี 2550 ร้อยละ 9.83 แสดงว่า สหกรณ์มีแนวโน้มที่จะทำกำไรเพิ่มขึ้นทุกปีตามลำดับ

และจากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard เป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งบการเงิน รายงานกิจการ รายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชีประจำปี ในปีบัญชี 2550 - 2552 โดยใช้เครื่องมือ CAMELS Analysis เพียง 5 มิติเท่านั้น ได้แก่ ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง คุณภาพของสินทรัพย์ จิตความสามารถในการบริหาร การทำกำไร และสภาพคล่อง เนื่องจากผู้วิจัยมีเวลาอันจำกัดและให้ความสนใจในมิติดังกล่าว ซึ่งเป็นการนำข้อมูลจากงบดุลและงบกำไรขาดทุนมาใช้ โดยคำนวณตามสูตรต่อไปนี้

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (C : Capital Strength)

1.1 อัตราหนี้สินต่อทุน (เท่า)	=	<u>หนี้สินทั้งสิ้น</u>	=	
		<u>ทุนของสหกรณ์</u>		
ปี 2550	=	$\frac{237,623,341.19}{896,333,701.69}$	=	0.26 เท่า
ปี 2551	=	$\frac{174,793,825.14}{1,007,881,027.20}$	=	0.17 เท่า
ปี 2552	=	$\frac{268,718,959.93}{1,130,578,841.49}$	=	0.23 เท่า

จากอัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีหนี้สินต่อทุนในปี 2550 ร้อยละ 0.26 ปี 2551 ร้อยละ 0.17 และปี 2552 ร้อยละ 0.23 เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ควรมีสัดส่วน ร้อยละ 0.83 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่า สหกรณ์มีความเพียงพอของเงินทุนและมีความสามารถในการชำระหนี้สูง

1.2 อัตราทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)		=	ทุนสำรอง	=	
			สินทรัพย์ทั้งสิ้น		
ปี 2550	=	<u>67,424,931.36</u>	=	0.05	เท่า
		1,133,957,042.88			
ปี 2551	=	<u>76,575,621.41</u>	=	0.06	เท่า
		1,263,325,858.45			
ปี 2552	=	<u>88,763,061.14</u>	=	0.06	เท่า
		1,402,987,449.88			

จากอัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นทราบว่า สหกรณ์มีทุนสำรองต่อสินทรัพย์ในปี 2550 ร้อยละ 0.05 ปี 2551 ร้อยละ 0.06 และปี 2552 ร้อยละ 0.06 เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควรมีสัดส่วน ร้อยละ 0.04 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่า สหกรณ์มีการบริหารสินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการรองรับหนี้ได้ด้วยตนเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ได้ ส่งผลให้โครงสร้างของเงินทุนมีความคล่องตัว

$$1.3 \text{ อัตราการเติบโตทุนของสหกรณ์ (\%)} = \frac{\text{ทุนปีปัจจุบัน} - \text{ทุนปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนปีก่อน}}$$

$$\text{ปี 2550} = \frac{896,333,701.69 - 798,112,392}{798,112,392.65} \times 100 = 12.30\%$$

$$\text{ปี 2551} = \frac{1,007,881,027.20 - 896,333,701.69}{896,333,701.69} \times 100 = 12.44\%$$

$$\text{ปี 2552} = \frac{1,130,578,841.49 - 1,007,881,027.20}{1,007,881,027.20} \times 100 = 12.17\%$$

จากอัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีการเติบโตของสหกรณ์ในปี 2550 ร้อยละ 12.30 ปี 2551 ร้อยละ 12.44 และปี 2552 ร้อยละ 12.17 เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควรมีสัดส่วน ร้อยละ 11.58 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่า การเติบโตของทุนมีมาก ความมั่นคงของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ที่สูง

$$1.4 \text{ อัตราการเติบโตของหนี้ (\%)} = \frac{\text{หนี้สินปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินปีก่อน} \times 100}{\text{หนี้สินปีก่อน}}$$

$$\text{ปี 2550} = \frac{237,623,341.19 - 229,344,672.47 \times 100}{229,344,672.47} = 3.60\%$$

$$\text{ปี 2551} = \frac{255,444,831.25 - 237,623,341.19 \times 100}{237,623,341.19} = 7.49\%$$

$$\text{ปี 2552} = \frac{272,408,608.39 - 255,444,831.25 \times 100}{255,444,831.25} = 6.64\%$$

จากอัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีการเติบโตของหนี้ในปี 2550 ร้อยละ 3.60 ปี 2551 ร้อยละ 7.49 และปี 2552 ร้อยละ 6.64 เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควรมีสัดส่วน ร้อยละ 11.54 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่า สหกรณ์สามารถบริหารหนี้ได้เป็นอย่างดี

มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (A : Asset quality)

$$2.1 \text{ อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (\%)} = \frac{\text{สินทรัพย์ปีปัจจุบัน} - \text{สินทรัพย์ปีก่อน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ปีก่อน}}$$

$$\text{ปี 2550} = \frac{1,133,957,042.88 - 1,027,457,065.12 \times 100}{1,027,457,065.12} = 10.36\%$$

$$\text{ปี 2551} = \frac{1,263,325,858.45 - 1,133,957,042.88}{1,133,957,042.88} \times 100 = 11.40\%$$

$$\text{ปี 2552} = \frac{1,402,987,449.88 - 1,263,325,858.45}{1,263,325,858.45} \times 100 = 11.05\%$$

จากอัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นทราบว่า สหกรณ์มีการเติบโตของสินทรัพย์ในปี 2550 ร้อยละ 10.36 ปี 2551 ร้อยละ 11.40 และปี 2552 ร้อยละ 11.05 เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควรมีสัดส่วน ร้อยละ 11.56 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่า สหกรณ์มีสินทรัพย์เพิ่มขึ้นทุกปี เนื่องจากมีเงินฝากจากสมาชิกสมทบเพิ่มมากขึ้น แต่ทั้งนี้ ผู้บริหารควรระวังเรื่องของภาระอัตราดอกเบี้ยที่สูง

มิติที่ 3 วัดความสามารถในการบริหาร (M : Management ability)

$$3.1 \text{ อัตราการเติบโตของธุรกิจ (\%)} = \frac{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีปัจจุบัน} - \text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน} \times 100}{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}}$$

$$\text{ปี 2550} = \frac{92,923,740 - 86,379,497.90}{86,379,497.90} \times 100 = 7.57\%$$

$$\text{ปี 2551} = \frac{98,779,257.70 - 92,923,740}{92,923,740} \times 100 = 6.30\%$$

$$\text{ปี 2552} = \frac{108,638,627.35 - 98,779,257.70}{98,779,257.70} \times 100 = 9.98\%$$

จากอัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นว่า อัตราการเติบโตของธุรกิจ ในปี 2550 คิดเป็นร้อยละ 7.57 ปี 2551 คิดเป็น ร้อยละ 6.30 ปี 2552 คิดเป็น ร้อยละ 9.98 เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควรมีสัดส่วน ร้อยละ 13.32 แสดงว่า การเติบโตของธุรกิจสหกรณ์ยังมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์และสหกรณ์ขนาดเดียวกัน แต่พบว่า อัตราการเติบโตของธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี

มิติที่ 4 การทำกำไร (E : Earning Sufficiency)

4.1 อัตรากำไรต่อสมาชิก (บาท)		=	กำไรสุทธิ
			จำนวนสมาชิก
ปี 2550	=	$\frac{72,379,593.27}{6,785}$	= 10,667.59 บาท
ปี 2551	=	$\frac{79,495,868.73}{6,748}$	= 11,780.66 บาท
ปี 2552	=	$\frac{84,723,783.29}{6,733}$	= 12,583.36 บาท

จากอัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นทราบว่า สหกรณ์ทำกำไรต่อสมาชิกในปี 2550 จำนวน 10,667.59 บาท ปี 2551 จำนวน 11,780.66 บาท และปี 2552 จำนวน 12,583.36 บาท เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควรมีสัดส่วน จำนวน 14,696.41 บาท ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่า ประสิทธิภาพในการทำกำไรต่อสมาชิกต่ำลง ทั้งนี้เกิดจากสัดส่วนของแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนสูงและการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย มีผลทำให้สมาชิกได้รับเงินปันผลน้อยลง

4.2 อัตราเงินออมต่อสมาชิก (บาท)		=	กำไรสุทธิ
			จำนวนสมาชิก
ปี 2550	=	$\frac{82,645,186.74 + 747,994,760.00}{6,785}$	= 122,422.98 บาท
ปี 2551	=	$\frac{109,505,447.47 + 844,300,420.00}{6,748}$	= 141,346.45 บาท

$$\text{ปี 2552} = \frac{206,183,356.19 + 950,692,110.00}{6,733} = 171,821.69 \text{ บาท}$$

จากอัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นว่า อัตราเงินออมต่อสมาชิกในปี 2550 เท่ากับ 122,422.98 บาท ปี 2551 เท่ากับ 141,346.45 บาท และในปี 2552 เท่ากับ 171,821.69 บาท เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควรมีสัดส่วน เท่ากับ 299,689.26 บาท ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่า สมาชิกของสหกรณ์มีเงินออมน้อยมากเมื่อเทียบกับสหกรณ์ขนาดเดียวกัน แต่พบว่าอัตราการออมต่อสมาชิกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี เนื่องจากสหกรณ์ได้จัดโครงการรณรงค์เงินฝาก และให้อัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่สูงกว่าสถาบันการเงินทั่วไป

$$4.3 \text{ อัตราการเติบโตของทุนสำรอง (\%)} = \frac{\text{ทุนสำรองปีปัจจุบัน} - \text{ทุนสำรองปีก่อน} \times 100}{\text{ทุนสำรองปีก่อน}}$$

$$\text{ปี 2550} = \frac{67,424,931.36 - 52,949,474.54 \times 100}{52,949,474.54} = 27.33\%$$

$$\text{ปี 2551} = \frac{76,575,621.41 - 67,424,931.36 \times 100}{67,424,931.36} = 13.57\%$$

$$\text{ปี 2552} = \frac{88,763,061.14 - 76,575,621.41 \times 100}{76,575,621.41} = 15.91\%$$

จากอัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีการเติบโตของทุนสำรองในปี 2550 ร้อยละ 27.33 ปี 2551 ร้อยละ 10.18 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่า การเติบโตของทุนเรือนหุ้นมีมาก สหกรณ์มีความมั่นคงสูง เนื่องจากมีการบริหารเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อาจมีภาระในการหารายได้ให้เพียงพอแก่การจ่ายเงินปันผล

$$4.4 \text{ อัตราการเติบโตของกำไร (\%)} = \frac{\text{กำไรสุทธิปีปัจจุบัน} - \text{กำไรสุทธิปีก่อน} \times 100}{\text{กำไรสุทธิปีก่อน}}$$

$$\text{ปี 2550} = \frac{72,379,593.27 - 67,244,387.25}{67,244,387.25} \times 100 = 7.63\%$$

$$\text{ปี 2551} = \frac{79,495,868.73 - 72,379,593.27}{72,379,593.27} \times 100 = 9.33\%$$

$$\text{ปี 2552} = \frac{84,723,783.29 - 79,495,868.73}{79,495,868.73} \times 100 = 6.57\%$$

จากอัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีการเติบโตของกำไรในปี 2550 ร้อยละ 7.63 ปี 2551 ร้อยละ 9.33 และปี 2552 ร้อยละ 6.57 เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ควรมีสัดส่วน ร้อยละ 11.91 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่า ประสิทธิภาพในการทำกำไรของสหกรณ์ต่ำลง ทั้งนี้เกิดจากสัดส่วนของแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนสูง และการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย

มิติที่ 5 สภาพคล่อง (L : Liquidity)

$$5.1 \text{ อัตราสินทรัพย์หมุนเวียน (เท่า)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

$$\text{ปี 2550} = \frac{248,434,433.55}{119,924,386.74} = 2.07 \text{ เท่า}$$

$$\text{ปี 2551} = \frac{299,281,490.41}{174,793,825.14} = 1.17 \text{ เท่า}$$

$$\text{ปี 2552} = \frac{336,487,666.38}{268,718,959.93} = 1.25 \text{ เท่า}$$

จากอัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีสภาพคล่องในปี 2550 เท่ากับ 2.07 เท่า ปี 2551 เท่ากับ 1.17 เท่า และปี 2552 เท่ากับ 1.25 เท่า เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควรมีสัดส่วน เท่ากับ 0.54 เท่า ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่า สหกรณ์มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นสูง เช่น เงินรับฝาก เงินกู้ภายนอก

ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย โดยใช้เครื่องมือ CAMELS Analysis เพียง 5 มิติ เท่านั้น มิติที่ 6 ผลกระทบของธุรกิจ ไม่ได้นำมาวิเคราะห์ เนื่องจากไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่แท้จริงได้ และเป็นกลยุทธ์ของสหกรณ์ซึ่งจำเป็นต้องเก็บไว้เป็นความลับสำหรับผู้บริหารเท่านั้น ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้ง 5 มิติ นั้น ได้จาก งบดุล งบกำไรขาดทุน ของสหกรณ์ สรุปได้จากตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (CAMELS Analysis 5 dimension)

CAMELS Analysis	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	เกณฑ์	หน่วย	ผลการวิเคราะห์
มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (C : Capital strength)						
1.1 อัตราหนี้สินต่อทุน	0.26	0.17	0.23	0.83	เท่า	สหกรณ์มีหนี้สินเพิ่มขึ้นทุกปี
1.2 อัตราทุนสำรองต่อสินทรัพย์	0.05	0.06	0.06	0.04	เท่า	แต่มีการเพิ่มขึ้นจำนวนไม่
1.3 อัตราการเติบโตทุนของสหกรณ์	12.30	12.44	12.17	11.58	%	มากเมื่อเทียบกับอัตราการ
1.4 อัตราการเติบโตของหนี้	3.60	7.49	6.64	11.54	%	เติบโตของทุนและรายได้ เมื่อดูอัตราการเติบโตของหนี้ พบว่ามีการเติบโตลดลง สหกรณ์มีความเข้มแข็งของ ทุนสูง อัตราหนี้สินต่อทุนต่ำ กว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรม ตรวจบัญชีกำหนด
มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (A : Asset quality)						
2.1 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์	10.36	11.40	11.05	11.56	%	สหกรณ์มีอัตราการเติบโต ของสินทรัพย์ใกล้เคียงกับ เกณฑ์มาตรฐานของกรม ตรวจบัญชี แสดงว่าสหกรณ์ มีการจัดการสินทรัพย์เพื่อ นำไปใช้เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ได้ดี

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

CAMELS Analysis	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	เกณฑ์	หน่วย	ผลการวิเคราะห์
มิติที่ 3 ชัดความสามารถในการบริหาร (M : Management ability)						
3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ	7.57	6.30	9.98	13.56	%	สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของธุรกิจต่ำกว่าเกณฑ์ แต่เมื่อดูแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของรายได้ทุกๆ ปี การเติบโตของธุรกิจสูงขึ้น เนื่องจากผู้บริหารมีการวางแผนการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
มิติที่ 4 การทำกำไร (E : Earning Sufficiency)						
4.1 อัตรากำไร (ขาดทุน)ต่อสมาชิก	10,667.59	11,780.66	12,583.36	14,696.41	บาท	แม้ว่ากำไร (ขาดทุน) ต่อสมาชิก เงินออมต่อสมาชิก และอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิของสหกรณ์จะมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แต่เมื่อดูจากแนวโน้มในการดำเนินงานแล้วพบว่ากำไรต่อสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี
4.2 อัตราเงินออมต่อสมาชิก	122,422.98	141,346.45	171,821.69	299,689.26	บาท	สมาชิกมีการออมเงินมากขึ้น แสดงว่าสมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น และมีแรงจูงใจด้านอัตราดอกเบี้ยที่สูงจากสหกรณ์
4.3 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง	27.33	13.57	15.91	10.18	%	
4.4 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ	7.63	9.33	6.57	11.91	%	
มิติที่ 5 สภาพคล่อง (L : Liquidity)						
5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	2.07	1.17	1.25	0.54	เท่า	สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แสดงว่าสหกรณ์มีสภาพคล่องที่ดี มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นสูง

ที่มา : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 2553

2.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

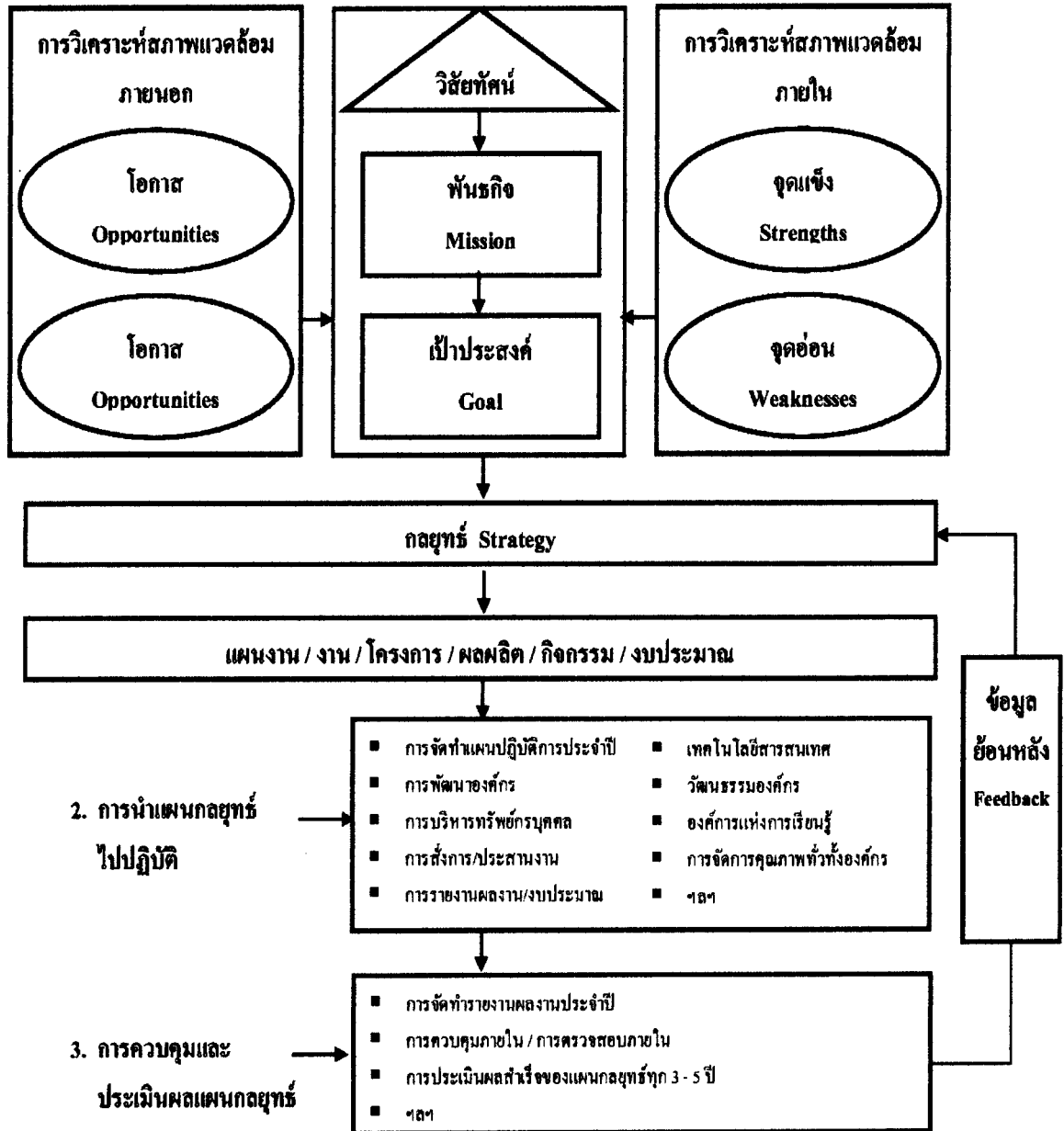
ด้านกระบวนการภายใน เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยเป็นข้อมูลที่ได้มาจากรายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงานกิจการประจำปี ผลการดำเนินงาน แผนกลยุทธ์ ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กร โดยใช้ McKinsey's 7S Model มาวิเคราะห์เพียง 3 ด้าน เท่านั้น เนื่องจากผู้วิจัยมีเวลาอันจำกัดและให้ความสนใจ ในเรื่องดังกล่าวเช่นกัน ได้แก่

2.2.1 วิเคราะห์เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ (Strategy)

ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์มีโครงการส่งเสริมให้สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาการบริหารงานของสหกรณ์อย่างมีระบบ โดยมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกของสหกรณ์ ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด จึงได้ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารงานของสหกรณ์ ซึ่งได้จัดทำขึ้นระหว่างวันที่ 7-9 พฤษภาคม 2551 ณ ที่ทำการ สอ.สร.รฟท. อาคาร 4 หมู่ 1 นิคมรถไฟกม.11 จตุจักร กรุงเทพฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สหกรณ์นำแผนกลยุทธ์ที่ได้ไปกำหนดเป็นแผนงานโครงการ และแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ โดยคณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่ ได้ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และข้อจำกัดของสหกรณ์ตลอดจนวิเคราะห์ถึงปัญหาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน จึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์ให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ตาม ภาพที่ 4.1

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์



ภาพที่ 4.1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นศูนย์กลางทางการเงินให้กับสมาชิก เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจ ครอบครัวยุคใหม่ พร้อมนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี กินคืออยู่ดี รู้จักพึ่งพาตนเอง และเก็บออมเงินร่วมกัน พึ่งพาซึ่งกันและกัน รวมทั้งสร้างสันติสุขให้กับสังคมด้วยระบอบประชาธิปไตย

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาองค์กรและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความสุขในการปฏิบัติงาน
2. พัฒนารูปร่างให้แข็งแรง มั่นคง และยั่งยืน อยู่รอดในระยะยาว
3. เชื่อมโยงเครือข่ายและสร้างพันธมิตร

วัตถุประสงค์ (Object)

1. เพื่อช่วยเหลือและบรรเทาความเดือดร้อนให้กับสมาชิก
2. เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
3. เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักประหยัด และออมเงินไว้สำหรับอนาคต และเก็บไว้ใช้จ่ายในยามฉุกเฉิน
4. เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกเข้าใจและเห็นคุณค่าของสหกรณ์
5. เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกเข้าใจและเรียนรู้หลักประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการรูปแบบของสหกรณ์
6. เพื่อให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความเอื้ออาทรต่อสังคมส่วนรวม

ตารางที่ 4.4 แผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงาน
รัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย กัด

พันธกิจ (Mission)	กลยุทธ์ (Strategy)	โครงการ (Project)
1. พัฒนาองค์กรและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความสุขในการปฏิบัติงาน	1. สร้างความคุ้นกันให้ผู้เกี่ยวข้อง พัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและสร้างจิตสำนึก การบริการด้วยใจให้แก่พนักงาน และสมาชิก	- โครงการฝึกอบรมกรรมการและเจ้าหน้าที่ - โครงการฝึกอบรมสมาชิกเข้าใหม่ - โครงการศึกษาดูงานระหว่างสหกรณ์ - โครงการพบปะสมาชิก
	2. พัฒนาระบบบริการสมาชิกสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์	- โครงการจัดตั้งศูนย์สมาชิกสัมพันธ์ - โครงการพัฒนาระบบบริการทางโทรศัพท์ จัดตั้ง call center - โครงการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิก
2. พัฒนารูปร่างให้เข้มแข็ง มั่นคง และยั่งยืน อยู่รอดในระยะยาว	3. เป็นศูนย์กลางการออมและให้เงินกู้แก่สมาชิก	- โครงการสถาบันการเงินในดวงใจสมาชิก
	4. กำหนดสัดส่วนโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสม	- โครงการวิเคราะห์สัดส่วนโครงสร้างทางการเงินและเงินทุนที่เหมาะสม
	5. ให้คำปรึกษาด้านการเงิน	- โครงการจัดตั้งคลินิกและศูนย์ให้คำปรึกษาทางการเงินส่วนบุคคลแก่สมาชิก
	6. พัฒนาการบริการและผลิตภัณฑ์	- โครงการสำรวจความต้องการสมาชิกด้านบริการและผลิตภัณฑ์ - โครงการปรับโครงสร้างหนี้ส่วนบุคคล ใต้ถอนยอดหนี้ บัตรเครดิต และหมายศาล
3. การเชื่อมโยงเครือข่ายและสร้างพันธมิตร	7. เพิ่มเงินฝากของสมาชิกเดิมและสมาชิกใหม่	- โครงการออมวันนี้เพื่อประโยชน์วันหน้า - โครงการให้บริการเงินฝากและชำระเงินผ่านเครือข่ายสถาบันการเงินต่าง ๆ - โครงการบริการเงินฝากเคลื่อนที่
	8. เชื่อมโยงเครือข่ายและสร้างพันธมิตร	- โครงการศึกษาดูงานระหว่างสหกรณ์ - โครงการให้ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ ขบวนการสหกรณ์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ที่มา : คู่มือจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ประจำปี 2551

จากตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด จัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และให้บริการได้ตรงตามความต้องการของสมาชิก

สหกรณ์เห็นถึงความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ จึงได้ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ และสามารถดำเนินงานได้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ พันธกิจ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น ทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด มีผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจ มีเงินฝากเพิ่มมากขึ้น และสามารถทำกำไรได้ทุกปี สร้างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงระเบียบและข้อบังคับให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารงาน พัฒนาระบบการบริการให้สะดวกและรวดเร็ว เป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจของสมาชิก สร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกที่เข้ามาใช้บริการ มีสวัสดิการให้กับสมาชิกเพื่อช่วยเหลือให้สมาชิกมีความกินดีอยู่ดีขึ้น

2.2.2 รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

จากการวิจัยแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ โดยมีประธานกรรมการ ที่เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่มาเป็นผู้บริหารสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย เพราะสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด มีสมาชิกส่วนใหญ่เป็นพนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย จึงมีนโยบายในการจัดตั้งสหกรณ์เพื่อช่วยเหลือสมาชิกด้านการเงิน โดยการรถไฟฯ ให้การสนับสนุนที่ตั้งอาคารเป็นที่ทำการของสหกรณ์ มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีมภายใต้ความเป็นประชาธิปไตย และหลักธรรมาภิบาล

2.2.3 ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรหรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร

คุณค่าของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด คือ การรวมค่านิยมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ หล่อหลอมรวมเป็นคุณค่าร่วมของคนในองค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรคิดไป

ในทางเดียวกัน ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมกันวางไว้ คือ ONE FOR ALL AND ALL FOR ONE จากแต่ละคนเพื่อ ทุกคน และจากทุกคนเพื่อแต่ละคน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

3.1 การวิเคราะห์ปัญหา ได้แก่

3.1.1 ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ในปี 2550 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมดอกเบี้ยจ่าย ร้อยละ 0.49 ในปี 2551 ร้อยละ 0.49 และปี 2552 ร้อยละ 0.45 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควรมีส่วนน้อยกว่า ร้อยละ 0.40 แสดงว่า สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวม

3.1.2 ด้านความคุ้มครองแก่สมาชิก

ในปี 2550 สมาชิกผู้เป็นเจ้าของหุ้นเรือนหุ้นจะได้รับความคุ้มครองในหุ้นเรือนหุ้น ร้อยละ 9.01 หมายถึง หุ้นเรือนหุ้น 100 บาท จะได้รับความคุ้มครองในหุ้นเรือนหุ้น 9.01 บาท ในปี 2551 ร้อยละ 9.07 และปี 2552 ร้อยละ 9.34 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควรมีส่วนมากกว่า ร้อยละ 13.25 แสดงว่า สมาชิกจะได้รับความคุ้มครองน้อยเมื่อเทียบกับหุ้นเรือนหุ้น

3.1.3 ด้านเงินฝากจากสมาชิกมีน้อย

ในปี 2550 อัตราส่วนเงินรับฝาก ร้อยละ 7.29 ของสินทรัพย์รวม ในปี 2551 ร้อยละ 8.67 และปี 2552 ร้อยละ 18.54 ซึ่งสูงกว่าปี 2550 และปี 2551 และเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควรมีส่วนมากกว่า ร้อยละ 49 แสดงว่า เงินทุนส่วนใหญ่ของสหกรณ์ที่เป็นเงินรับฝากจากสมาชิกมีจำนวนน้อยมาก ถึงแม้ว่าจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี แต่ก็ยังห่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้มาก สหกรณ์จึงควรรณรงค์เงินฝากจากสมาชิกให้มากกว่านี้ เพื่อไม่ต้องหาเงินทุนจากแหล่งเงินกู้ภายนอก

3.1.4 ด้านความมั่นคงของสหกรณ์

จากอัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นว่า ในปี 2550 ส่วนของเงินทุนมาจากหุ้นเรือนหุ้น ร้อยละ 65.96 ของสินทรัพย์รวม ในปี 2551 ร้อยละ 66.83 และปี 2552 ร้อยละ 67.76 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควรมีส่วนมากกว่า ร้อยละ 55.50 แสดงว่า สหกรณ์มีความมั่นคงสูง แต่อาจทำให้ผู้บริหารมีภาระในการหารายได้ให้เพียงพอแก่การจ่ายเงินปันผล

3.2 ข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

3.1.1 ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวม สหกรณ์ควรลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการที่ไม่จำเป็นลง เช่น เงินบริจาค หาแหล่งเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ

3.1.2 ด้านความคุ้มครองในทุนเรือนหุ้นให้กับสมาชิก

ในปี 2550 สมาชิกผู้เป็นเจ้าของทุนเรือนหุ้นจะได้รับความคุ้มครองในทุนเรือนหุ้น ร้อยละ 9.01 หมายถึง ทุนเรือนหุ้น 100 บาท จะได้รับความคุ้มครองในทุนเรือนหุ้น 9.01 บาท ในปี 2551 ร้อยละ 9.07 และปี 2552 ร้อยละ 9.34 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควรมีสัดส่วนมากกว่า ร้อยละ 13.25 แสดงว่า สมาชิกจะได้รับความคุ้มครองน้อยเมื่อเทียบกับทุนเรือนหุ้น

3.1.3 ด้านเงินรับฝาก

ในปี 2550 อัตราส่วนเงินรับฝาก ร้อยละ 7.29 ของสินทรัพย์รวม ในปี 2551 ร้อยละ 8.67 และปี 2552 ร้อยละ 18.54 ซึ่งสูงกว่าปี 2550 และปี 2551 และเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควรมีสัดส่วนมากกว่า ร้อยละ 49 แสดงว่า เงินทุนส่วนใหญ่ของสหกรณ์ที่เป็นเงินรับฝากจากสมาชิกมีจำนวนน้อยมาก ถึงแม้ว่าจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี แต่ก็ยังห่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้มาก สหกรณ์จึงควรณรงค์เงินฝากจากสมาชิกให้มากกว่านี้ เพื่อไม่ต้องหาเงินทุนจากแหล่งเงินกู้ภายนอก

3.1.4 ด้านความมั่นคงของสหกรณ์

จากอัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นว่า ในปี 2550 สัดส่วนของเงินทุนมาจากทุนเรือนหุ้น ร้อยละ 65.96 ของสินทรัพย์รวม ในปี 2551 ร้อยละ 66.83 และปี 2552 ร้อยละ 67.76 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ควรมีสัดส่วนมากกว่า ร้อยละ 55.50 แสดงว่า สหกรณ์มีความมั่นคงสูง แต่อาจทำให้ผู้บริหารมีภาระในการหารายได้ให้เพียงพอแก่การจ่ายเงินปันผล

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปผล

จากการวิจัยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไป ศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน และเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ในการศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ซึ่งทำการวิเคราะห์เพียง 2 ด้าน คือ ด้านการเงินและด้านกระบวนการภายใน โดยใช้ข้อมูลจากแผนกลยุทธ์ ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ เอกสารรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ และรายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี ในปีบัญชี 2550 - 2552 ได้แก่ งบดุล และงบกำไรขาดทุน มาทำการวิเคราะห์ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

1.1.1 ประวัติและโครงสร้างของสหกรณ์

จากการศึกษาสภาพทั่วไป พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด มีสมาชิกเริ่มแรก 258 คน มีทุนเรือนหุ้น 437,100 บาท มีกำไรในปีแรก 4,065 บาท ปัจจุบันสหกรณ์ ดำเนินกิจการมาแล้ว 18 ปี สมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์ คือ พนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย และจากบุคคลภายนอกที่สนใจระบบสหกรณ์ คณะกรรมการและฝ่ายปฏิบัติการดำเนินงานภายใต้นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายของสหกรณ์ โดยยึดหลักสหกรณ์ เป็นสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ และได้ทำธุรกิจด้านการให้สินเชื่อและด้านเงินรับฝาก เพื่อช่วยเหลือสมาชิกเมื่อเดือดร้อน และมีเงินออมไว้ใช้ยามจำเป็น ด้วยอัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่สูงกว่าสถาบันการเงินอื่น ๆ จึงเป็นแรงจูงใจให้กับสมาชิกหันมาสนใจออมเงินกับสหกรณ์เป็นจำนวนมาก และยังมีเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนที่สูงอีกด้วยมี

เครือข่ายที่เป็นกรรมการสหภาพฯ 9 สาขา ซึ่งอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในเรื่องของ ข่าวสารต่าง ๆ

1.1.2 ผลการดำเนินงาน

จากข้อมูลงบการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ รถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ปี 2550 - 2552 พบว่า สหกรณ์มีทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากทุน เรือหุ้น เงินรับฝากจากสมาชิก และจากสหกรณ์อื่น ดังจะเห็นได้ว่า สหกรณ์มีผลการดำเนินงาน ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ มีแนวโน้มการเติบโตของสินทรัพย์อย่างต่อเนื่อง มีแนวโน้มลดลง ของหนี้สิน มีรายได้และการเพิ่มขึ้นของเงินทุน ทำให้สหกรณ์มีสภาพคล่องที่ดี มีเงินฝากเพิ่มมากขึ้นจากสมาชิกด้วยอัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าสถาบันการเงินอื่น ทำให้สหกรณ์ไม่ต้องหาเงินกู้จาก ภายนอก แต่ปัจจุบันอัตราดอกเบี้ยขึ้นลงตามภาวะเศรษฐกิจ มีการแข่งขันสูง

1.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

1.2.1 มุมมองด้านการเงิน

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์มีสินทรัพย์เพิ่มขึ้นทุกปีตามลำดับ หนี้สิน เพิ่มขึ้นเนื่องจากสหกรณ์กู้เงินจากภายนอกเพื่อให้บริการเงินกู้แก่สมาชิกที่มีความต้องการสูงขึ้นทุก ปี ทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้นตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากฐานตัวเลข จะเห็นได้ว่า ฐานะทางการเงิน ของสหกรณ์เติบโตขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้นมาจากสมาชิกสะสมหุ้นเพิ่มขึ้น มีเงินฝากจากสมาชิกเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ดอกเบี้ยเงินฝากจากสถาบัน การเงินต่าง ๆ ค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับของสหกรณ์ จึงทำให้สมาชิกหันมาให้ความสำคัญกับการ ฝากเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาวกับสหกรณ์ เพราะอัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่า และสหกรณ์มีสภาพ คล่องสูง ทำให้มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากพอที่จะชำระหนี้ระยะสั้นได้ มีความน่าเชื่อถือสำหรับ เจ้าหนี้ มีวิธีการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ได้เป็นอย่างดี จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน โดย ใช้ CAMELS ในมิติต่าง ๆ พบว่า

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (C : Capital Strength)

สหกรณ์มีหนี้สินเพิ่มขึ้นทุกปีแต่มีการเพิ่มขึ้นจำนวนไม่มากเมื่อเทียบกับอัตราการ เติบโตของทุนและรายได้ เมื่อดูอัตราการเติบโตของหนี้พบว่า มีอัตราการเติบโตลดลง สหกรณ์มี ความเข้มแข็งของทุนสูง อัตราหนี้สินต่อทุนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีกำหนด แสดงว่า สหกรณ์มีฐานะทางการเงินที่ดี และสามารถชำระหนี้สินของสหกรณ์ได้ด้วยทุนภายใน ของสหกรณ์เอง

มิติที่ 2 คุณภาพสินทรัพย์ (A : Asset quality)

สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2550 - 2552 โดยจะเห็นได้จากทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปี และเงินฝากจากสมาชิกสมทบและสหกรณ์อื่นเพิ่มขึ้นตามลำดับ ทำให้สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์เพิ่มขึ้น โดยเป็นสัดส่วนที่ใกล้เคียงกับเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชี แสดงว่าสหกรณ์มีการจัดการสินทรัพย์เพื่อนำไปใช้เพื่อก่อให้เกิดรายได้ โดยการให้สมาชิกกู้ยืมมากขึ้น

มิติที่ 3 ชัดความสามารถในการบริหาร (M : Management ability)

สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของธุรกิจต่ำกว่าเกณฑ์ แต่เมื่อดูแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของรายได้ทุก ๆ ปี การเติบโตของธุรกิจสูงขึ้น เนื่องจากผู้บริหารมีการวางแผนการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และในปัจจุบันสหกรณ์มีความตื่นตัว

มิติที่ 4 การทำกำไร (E : Earning Sufficiency)

การดำเนินงานแล้วของสหกรณ์ พบว่า มีอัตราการทำกำไรต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานจากการเปรียบเทียบอัตรากำไรต่อสมาชิก อัตราเงินออมต่อสมาชิก อัตราการเติบโตของทุนสำรองและอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ แต่สหกรณ์มีกำไรต่อสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี สมาชิกมีการออมเงินมากขึ้น เนื่องจาก สมาชิกมีรายจ่ายน้อยลง และให้ความสนใจที่จะออมเงินกับสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น อันมีผลมาจากแรงจูงใจด้านอัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าสถาบันการเงินอื่น ๆ ซึ่งเป็นแนวโน้มที่ดีทั้งต่อสหกรณ์ และต่อตัวสมาชิกเองในการก่อประโยชน์ซึ่งกันและกัน

มิติที่ 5 สภาพคล่อง (L : Liquidity)

สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แสดงว่าสหกรณ์มีสภาพคล่องที่ดี มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นสูง

1.2.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กรและระบบการบริหารจัดการองค์กร สรุปเป็นประเด็นใน 3 ด้าน ได้ดังนี้

1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ได้ทำการศึกษาถึงกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในองค์กร ได้แก่ การศึกษาว่าสหกรณ์มีการจัดทำกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนสหกรณ์อย่างไร ผู้บริหารของสหกรณ์มีรูปแบบในการบริหารสหกรณ์อย่างไร และสหกรณ์มีค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมขององค์กรที่จะเป็นศูนย์รวมสมาชิกสหกรณ์หรือไม่ อย่างไร

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ รถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ตามกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ในด้านการประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ โครงการรณรงค์เงินฝาก วิเคราะห์ SWOT องค์กร ทำให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์มีแนวทางการบริหารงานตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนด โดยเกิดจากการร่วมกันคิด ร่วมกันจัดทำ ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์ได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม ครอบคลุมทุกด้าน เพื่อใช้เป็นแผนทิศทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์ให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ กำกับ ตรวจสอบ วัด ประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารของสหกรณ์ คือ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ จะใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารสหกรณ์ให้ดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ต่อไป

2) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

ผู้บริหารนับว่ามีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนสหกรณ์ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน หรือทิศทางใด ถึงแม้ว่าสหกรณ์มีแผนกลยุทธ์ที่ผ่านกระบวนการจัดทำมาอย่างดีแล้วก็ตาม แผนกลยุทธ์นั้นอาจจะไม่มีความหมายในทางปฏิบัติหากผู้บริหารไม่สนใจ ไม่ให้ความสำคัญ แต่จากการศึกษาประวัติความเป็นมาของการจัดตั้งสหกรณ์ บทบาทของผู้บริหารที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นประธานหรือคณะกรรมการ มีงานประจำอยู่แล้วคือ เป็นพนักงานของการรถไฟฯ ฉะนั้น การที่จะดำเนินงานของสหกรณ์ได้ต้องทุ่มเทและเสียสละเป็น อย่างมาก การเข้ามาเป็นผู้บริหารของสหกรณ์ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของหน่วยงานให้ความสำคัญ มีทัศนคติที่ เข้าใจการสหกรณ์ และเห็นประโยชน์ของการสหกรณ์ในการพัฒนาความเป็นอยู่ของพนักงานหรือสมาชิก และจากการศึกษาการบริหารจัดการสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ และผลดำเนินการของสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ การประชุม และผลสำเร็จของการดำเนินงาน (ถ้าไรของสหกรณ์) การมีส่วนร่วม ส่วนหนึ่งเกิดจากรูปแบบ (Styles) ของผู้บริหาร

3) ค่านิยมร่วม (Shared Value)

ค่านิยมร่วมของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ รถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ยังไม่มีวัฒนธรรมองค์กร หรือแนวคิดใดที่เป็นคุณค่าร่วมขององค์กร จะมีก็เพียงการได้รับรู้ รับทราบอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ และคุณค่าของ

สหกรณ์ที่ได้รับการหล่อหลอมผู้สมาชิก ซึ่งจะเป็นกรอบในการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ และเป็นคุณค่า ผู้สมาชิกสหกรณ์ด้วย

1.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

ในระหว่างปีมีสมาชิกสามัญลดลงในช่วงปี 2550 - 2551 เป็นจำนวนมาก ส่งผลต่อการลดลงของทุนเรือนหุ้น และการกู้เงินของสมาชิกลดน้อยลง ตลอดจนการสะสมทุนเรือนหุ้น การรับฝากเงินของสมาชิกลดลง แต่สหกรณ์มีสมาชิกสมทบเพิ่มมากขึ้น ทำให้สหกรณ์ได้รับเงินฝากจากสมาชิกสมทบและจากสหกรณ์อื่น

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มีข้อจำกัดในการนำเงินไปลงทุนของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ฯ ไม่สามารถนำเงินไปลงทุนอื่น ๆ ที่ให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า เนื่องจากขัดกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์

ด้านเงินรับฝาก เงินส่วนใหญ่มาจากสมาชิกสมทบมากกว่าสมาชิกสามัญ ส่งผลให้สหกรณ์ต้องแบกรับภาระอัตราดอกเบี้ยที่จ่ายให้กับสมาชิก อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์มากจากเงินรับฝาก สหกรณ์จึงต้องคำนึงถึงการความเสี่ยงหรือ สภาพคล่องของสหกรณ์ หากสมาชิกต้องการถอนเงินฝากพร้อมๆ กันเป็นจำนวนมาก

2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ปรากฏว่าภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดี เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชี ซึ่งสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ของสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก มีความมั่นคงและมีสภาพคล่องสูง มีทุนของสหกรณ์เพิ่มมากขึ้นทุกปี สมาชิกให้ความเชื่อมั่นกับสหกรณ์ การมุ่งเน้นพัฒนาและสร้างบุคลากรให้มีคุณภาพเป็นหัวใจสำคัญ เมื่อบุคลากรมีคุณภาพย่อมเป็นผลต่อสหกรณ์ในด้านความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยนำเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey 7s Model) มาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดในเรื่องของยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบปฏิบัติงาน

(System) บุคลากร (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style) และค่านิยมร่วม (Share Values) สหกรณ์จึงประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมากในด้านประสิทธิภาพและการบริหารบุคลากร

2.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์

2.2.1 ด้านการเงิน

จากการวิจัยพบว่า การจัดการในด้านการเงินของสหกรณ์โดยรวมพบว่า สหกรณ์มีหนี้สินเพิ่มขึ้นทุกปีแต่มีการเพิ่มขึ้นจำนวนไม่มากเมื่อเทียบกับอัตราการเติบโตของทุนและรายได้ เมื่อดูอัตราการเติบโตของหนี้พบว่าอัตราการเติบโตลดลง สหกรณ์มีความเข้มแข็งของทุนสูง อัตราหนี้สินต่อทุนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีกำหนด แสดงว่า สหกรณ์มีฐานะทางการเงินที่ดี และสามารถชำระหนี้สินของสหกรณ์ได้ด้วยทุนภายในของสหกรณ์เอง ทุนเรือนหุ้นและเงินฝากเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ทำให้สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์เพิ่มขึ้น ถึงแม้ว่าอัตราการเติบโตของธุรกิจจะต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แต่เมื่อดูจากแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของรายได้แล้วมีอัตราสูงขึ้น เนื่องจากผู้บริหารมีการวางแผนการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ อัตราการทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน สหกรณ์มีกำไรเพิ่มขึ้นทุกปี สมาชิกเริ่มเก็บออมมากขึ้น เนื่องจากมีแรงจูงใจจากอัตราดอกเบี้ยที่สูง ทั้งนี้ ส่วนใหญ่เงินออมที่ได้จะมาจากสมาชิกสมทบและจากสหกรณ์อื่นเสียเป็นส่วนใหญ่ อาจทำให้สหกรณ์ต้องแบกรับภาระของอัตราดอกเบี้ยในส่วนของสภาพคล่องอยู่ในเกณฑ์ที่ดี มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นสูง

สำหรับผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพทางการเงิน ประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารองค์กร วาสนา สุมनावดี (2524: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “วิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด” ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี มีอัตราส่วนต่าง ๆ เป็นไปตามมาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีกำหนด มีสินทรัพย์ ทุนดำเนินการ รายได้ และกำไรเพิ่มขึ้นทุกปี ในด้านการบริการแก่สมาชิกเป็นไปตามความต้องการของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ ในเรื่องการออมและการกักเงินของสมาชิกสามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจได้ถึงร้อยละ 80 กักเงินจากสหกรณ์ ตลอดระยะเวลาการเป็นสมาชิก สหกรณ์ จุฬาร มงคลมะไฟ (2538: บทคัดย่อ) ศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ประจำปี 2537 ศึกษาแหล่งเงินทุน และการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินของสหกรณ์ในประเทศไทย พบว่า ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แหล่งเงินทุนที่สำคัญที่สุดคือธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในทุกท้องถิ่น และเงินทุนภายในสหกรณ์ออม

ทรัพย์ที่ได้มาจากกำไรสุทธิและการระดมหุ้นจากสมาชิกของสหกรณ์ ซึ่งมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าแห่งเงินทุนภายนอก

2.2.2 ด้านกระบวนการภายใน

จากการศึกษาด้านกระบวนการภายใน เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการองค์กรในด้านของการวางแผนกลยุทธ์ รูปแบบการบริหารจัดการ และค่านิยมร่วม ปรากฏว่า สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์แนะนำเมื่อปี 2551 และได้นำมาปรับใช้ในการบริหารองค์กร จัดทำโครงการรณรงค์เงินฝาก เพื่อหาทุนให้กับสหกรณ์ และยังช่วยเหลือสมาชิกให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นตามหลักสหกรณ์ โดยร่วมกับสหภาพแรงงานซึ่งเป็นเหมือนองค์กรแม่ของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายปฏิบัติการ ที่ปรึกษา และผู้ตรวจสอบกิจการ มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการบริหารงานด้านสหกรณ์ มีทัศนคติที่ดี เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม จึงทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

สำหรับผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกษมา ไตรรัตนารัตน์ (2543: บทคัดย่อ) ที่ว่าผู้บริหารองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มีทัศนคติเห็นด้วยว่าควรให้ความสำคัญและปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแผนงานที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ นอกจากนี้ ระบบการประเมินผลจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และยอมรับจากพนักงาน และผู้บริหารยังเห็นด้วยกับการส่งเสริมความคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้รวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และระบบ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความชัดเจนและเรียบง่ายขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารให้ดียิ่งขึ้นและระบบ Balanced Scorecard ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติงานในหลายๆ ด้านในเวลาเดียวกัน วารี กาศิทธิ (2550: บทคัดย่อ) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน เรื่อง การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูบุรีรัมย์ จำกัด เปรียบเทียบความพึงพอใจของสมาชิกต่อการให้บริการและศึกษาปัญหาการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการวิจัย

2.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยพบว่า สหกรณ์ดำเนินธุรกิจ 2 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อและธุรกิจเงินรับฝากจากสมาชิก เนื่องจากเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ สมาชิกสามัญที่เป็นพนักงานรถไฟฯ มีความต้องการกู้เงินสูงมากกว่าการออม แต่สมาชิกของสหกรณ์มีทุนเรือนหุ้นมาก ถือเป็นการ

ออกมาอย่างหนึ่ง และเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพ สหกรณ์ควรหาแนวทางให้สมาชิกสามัญเพิ่มจำนวนเงินฝากให้มากกว่าที่จะได้มาจากสมาชิกสมทบ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 สหกรณ์มีการบริหารจัดการด้านการเงินอย่างดี ไม่มีหนี้สูญ เนื่องจากสหกรณ์สามารถหัก ณ ที่จ่าย กับการรถไฟฯ ได้ เพราะได้รับการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกจากการรถไฟแห่งประเทศไทย ทำให้การบริหารงานของสหกรณ์เป็นไปด้วยความราบรื่น

3.1.2 สภาพคล่องทางการเงิน ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการของสหกรณ์ถือว่าเพียงพอ สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินของสหกรณ์ มีความสามารถในการระดมทุนดีขึ้น การหมุนเวียนของเงินสดเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ แสดงถึงความสามารถคุ้มครองหนี้สินระยะสั้นได้ทั้งจำนวน

3.1.3 สหกรณ์ควรมีที่ปรึกษาในการลงทุน เนื่องจากสหกรณ์มีเงินทุนในการดำเนินงานสิ้นระบบจำนวนมาก จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านจากมืออาชีพที่มีความเชี่ยวชาญด้านการลงทุนทางการเงิน เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด และมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยหัวข้อเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด ในปี 2550 - 2552 โดยการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard มาวิเคราะห์เพียง 2 มุมมอง เท่านั้น ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายใน เนื่องจากมีเวลาจำกัดในการวิจัย ฉะนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าควรจะดำเนินการการวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

3.2.1 ควรวิจัยด้วยเพิ่มอีก 2 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้าหรือความพึงพอใจของสมาชิก และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

3.2.2 การวิจัยในมุมมองด้านการเงิน ควรใช้เครื่องมือ CAMELS Analysis ให้ครบทั้ง 6 มิติ

3.2.3 การวิจัยในมุมมองด้านกระบวนการภายใน ควรใช้เครื่องมือ McKinsey's 7S Model ให้ครบทั้ง 7 ด้าน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- เกษมา ไตรรัตนารัตน์ (2543) “การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) คู่มือการใช้อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลสถิติการเงินเชิงวิจัย กองประมวลผลและพัฒนาสารสนเทศ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร (อัคราณา)
- (2548) คู่มือการประยุกต์ใช้ CAMELS Analysis วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนเทศทางการเงิน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร (อัคราณา)
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550) การสหกรณ์ในประเทศไทย กรุงเทพมหานคร ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์
- ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ (2546) ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ธนัชรพิมพ์
- ปัญญา หิรัญรัตน์ และ ส่งเสริม หอมกลิ่น (2548) “งบการเงินของสหกรณ์” ในประมวลสาระชุดวิชาการบัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการบริหารสหกรณ์ หน้าที่ 2 หน้า 2-7 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- ลักขณา ยิ่งธงชัย “การวัดผลการปฏิบัติงานด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ศึกษากรณี : ธนาคารออมสินสาขาเทพารักษ์” รายงานการศึกษาปัญหาพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาสารคาม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 2543
- วรศักดิ์ ทุมมานนท์ (2542) ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (The Balanced Scorecard) วารสารบริหารธุรกิจรังสิต 3 (กรกฎาคม - ธันวาคม) 44-49
- พสุ เดชรินทร์ (2546) Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พิศวาท มาตยานุญ (2535) “วิเคราะห์การบริหารการเงินของสหกรณ์โคนมเชียงใหม่ จำกัด” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้

- ศรีเพ็ญ ทรัพย์มนชัย (2541) *The Balanced Scorecard เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานกลยุทธ์*
วารสารบริหารธุรกิจ 77 (มกราคม – มีนาคม) 37
- สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด (2550) รายงานผล
การดำเนินงาน ประจำปี 2550
_____ . (2551) รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี 2551
_____ . (2552) รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี 2552
- สอน โอมแพน (2544) “การวัดการดำเนินงานขององค์กรด้วยเทคนิค Balanced Scorecard :
ศึกษากรณีสหกรณ์ออมทรัพย์ร้อยเอ็ด จำกัด” รายงานการศึกษาค้นคว้าพิเศษ
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาสารคาม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- สิทธิศักดิ์ พฤษภักดิ์กุล (2546) *การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced
Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริม
เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)*
- อังฉรา จันทร์ฉาย (2538) *การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC พิมพ์ครั้งที่ 5*
กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อรพินท์ สุขสวัสดิ์ (2536) “การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด
กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ออมทรัพย์

เกณฑ์การจัดขนาดของสหกรณ์ออมทรัพย์

ตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์					
ทุนดำเนินการ		ปริมาณธุรกิจ		สมาชิก	
ช่วงข้อมูล (หน่วย : บาท)	คะแนน (1)	ช่วงข้อมูล (หน่วย : บาท)	คะแนน (2)	ช่วงข้อมูล (หน่วย : บาท)	คะแนน (3)
0	0	0	0	0	0
≤900,000	1	≤900,000	1	≤90	1
>900,000-2,190,000	2	>900,000-2,200,000	2	91-148	2
>2,190,000-5,400,000	3	>2,200,000-5,400,000	3	149-245	3
>5,400,000-13,400,000	4	>5,400,000-13,000,000	4	246-403	4
>13,400,000-32,600,000	5	>13,000,000-32,800,000	5	404-665	5
>32,600,000-80,000,000	6	>32,800,000-80,000,000	6	666-1,090	6
>80,000,000-198,000,000	7	>80,000,000-197,500,000	7	1,091-1,801	7
>198,000,000-485,000,000	8	>197,500,000-500,000,000	8	1,802-3,998	8
>485,000,000-1,200,000,000	9	>500,000,000-1,180,000,000	9	3,999-4,900	9
>1,200,000,000	10	>1,180,000,000	10	>4,900	10

ช่วงคะแนนรวม (1)+(2)+(3)	=	ขนาดของสหกรณ์
1-6	=	เล็กมาก
7-12	=	เล็ก
13-18	=	กลาง
19-24	=	ใหญ่
25-30	=	ใหญ่มาก

หมายเหตุ : การใช้เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์

- ผู้ใช้พิจารณาว่าสหกรณ์ที่ต้องการวัดขนาดนั้น มีช่วงทุนดำเนินงาน ปริมาณธุรกิจ (เงินให้สมาชิกปี + เงินรับฝากจากสมาชิกปี) และจำนวนสมาชิกอยู่ในช่วงใด แล้วทำการให้ระดับคะแนนในแต่ละรายการ
- หาคะแนนรวมของทั้ง 3 รายการ แล้วพิจารณาว่าคะแนนรวมตกอยู่ในช่วงใด ก็จะทราบขนาดของสหกรณ์นั้น ๆ

คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กองประมวลผลและพัฒนาระบบสารสนเทศ กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลสถิติการเงินเชิงวิจัย กันยายน 2545

ภาคผนวก ข
งบดุลและงบกำไรขาดทุน

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 และ 2549

	หมายเหตุ	ปี 2550 บาท	ปี 2549 บาท
สินทรัพย์			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	2	31,561,967.55	29,437,560.44
เงินลงทุน			
ระยะสั้น-ไม่อยู่ในความต้องการของตลาด			
ตัวสัญญาใช้เงินชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด		-	12,000,000.00
ระยะยาว-ไม่อยู่ในความต้องการของตลาด			
หุ้นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด		661,500.00	600,000.00
รวมเงินลงทุน		<u>661,500.00</u>	<u>12,600,000.00</u>
ลูกหนี้เงินกู้และดอกเบี้ยค้างรับ			
ลูกหนี้ระยะสั้น - ปกติ		222,023,448.00	203,267,890.00
ลูกหนี้ระยะยาว		876,184,841.00	777,768,174.00
ดอกเบี้ยค้างรับ		1,695.00	12,904.00
รวมลูกหนี้เงินกู้และดอกเบี้ยค้างรับ		<u>1,098,209,984.00</u>	<u>981,048,968.00</u>
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	3	3,359,367.13	3,624,715.14
โปรแกรมคอมพิวเตอร์		-	1,495.89
สินทรัพย์อื่น	4	164,224.20	744,325.65
รวมสินทรัพย์		<u><u>1,133,957,042.88</u></u>	<u><u>1,027,457,065.12</u></u>

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด
งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 และ 2549

	หมายเหตุ	ปี 2550 บาท	ปี 2549 บาท
หนี้สินและทุนของสหกรณ์			
หนี้สิน			
เงินรับฝาก	5	82,645,186.74	35,161,349.35
เงินกู้ยืม	6		
เงินกู้ยืมระยะสั้น		37,279,200.00	67,200,000.00
เงินกู้ยืมระยะยาว		105,943,277.95	124,280,000.00
รวมเงินกู้ยืม		143,222,477.95	191,480,000.00
หนี้สินอื่น	7	11,755,676.50	2,703,323.12
รวมหนี้สิน		237,623,341.19	229,344,672.47
ทุนของสหกรณ์			
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว		747,994,760.00	661,894,480.00
ทุนสำรอง		67,424,931.36	52,949,474.54
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ	8	8,534,417.06	16,024,050.86
กำไร(ขาดทุน)สุทธิประจำปี		72,379,593.27	67,244,387.25
รวมทุนของสหกรณ์		896,333,701.69	798,112,392.65
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์		1,133,957,042.88	1,027,457,065.12

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550 และ 2549

หมายเหตุ	ปี 2550		ปี 2549		
	บาท	%	บาท	%	
รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากการลงทุน					
เงินให้กู้ยืมและเงินฝาก	9	92,211,964.06	99.90	85,664,798.02	99.58
เงินลงทุน	10	95,291.73	0.10	361,897.56	0.42
รวมรายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากการลงทุน		92,307,255.79	100.00	86,026,695.58	100.00
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย					
เงินรับฝาก		2,781,954.64	3.01	1,689,998.40	1.96
เงินกู้ยืมระยะยาว		12,186,162.66	13.20	12,601,084.04	14.65
รวมค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย		14,968,117.30	16.21	14,291,082.44	16.61
รวมรายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากการลงทุนสุทธิ		77,339,138.49	83.79	71,735,613.14	83.39
นวด					
รายได้ที่มีไว้ชดเชย					
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า		11,850.00	0.01	12,900.00	0.01
รายได้ค่าธรรมเนียมเปลี่ยนสัญญา		182,455.00	0.20	156,375.00	0.18
รายได้ค่าธรรมเนียมทำนิติกรรม		1,000.00	0.00	1,000.00	0.00
รายได้ค่าเช่า		93,600.00	0.10	62,400.00	0.07
รายได้เงินเฉลี่ยคืน		275,379.23	0.30	67,902.32	0.08
รายได้อื่น		52,199.98	0.06	52,225.00	0.07
รวมรายได้ที่มีไว้ชดเชย		616,484.21	0.67	352,802.32	0.41
หัก					
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน					
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่					
เงินเดือน		2,379,570.00	2.58	2,197,716.00	2.55
ดอกเบี้ยจ่ายเงินสะสม		50,105.90	0.05	25,358.97	0.03
ค่าล่วงเวลา		11,648.00	0.01	1,833.00	0.00
ค่าทำงานวันหยุด		12,803.00	0.01	29,821.00	0.03
ค่าพาหนะ		57,232.00	0.06	50,381.00	0.06
ค่าเบี้ยเลี้ยง		35,200.00	0.04	32,600.00	0.04
ค่าเครื่องแบบพนักงาน		56,900.00	0.06	40,900.00	0.05
ค่าสวัสดิการพนักงาน		18,637.50	0.02	9,000.00	0.01
ค่าประกันสังคม		222,838.00	0.24	210,398.00	0.24
กองทุนเงินทดแทน		2,568.00	0.00	154.00	0.00
เงินบำเหน็จเจ้าหน้าที่		334,320.00	0.36	258,190.00	0.30
ดอกเบี้ยเงินประกัน		10,340.88	0.01	7,835.07	0.01
เงินสมทบเงินสะสมเจ้าหน้าที่		59,489.25	0.06	54,373.50	0.06

หมายเหตุ	ปี 2550		ปี 2549	
	บาท	%	บาท	%
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่และอุปกรณ์				
ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	410,259.81	0.44	285,663.07	0.33
ค่าซ่อมแซมครุภัณฑ์	16,310.00	0.02	26,401.50	0.03
ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์	163,737.51	0.18	114,881.64	0.13
ค่าทำความสะอาด	50,491.00	0.06	47,200.00	0.05
โปรแกรมคอมพิวเตอร์ติดตั้ง	1,495.89	0.00	6,000.00	0.01
ค่าดูแลรักษาโปรแกรมคอมพิวเตอร์	25,680.00	0.03	25,680.00	0.03
ค่ารักษาความปลอดภัย	82,216.00	0.09	71,344.00	0.08
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายทรัพย์สินเสื่อมสภาพ	-	-	954.76	0.00
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสมาชิก				
ค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกผู้แทน	13,219.00	0.01	106,580.00	0.12
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น				
ค่าเบี้ยประชุม	135,000.00	0.15	108,100.00	0.13
ค่ารับรอง	14,799.00	0.02	33,095.00	0.04
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	231,921.40	0.25	216,600.84	0.25
ค่าใช้จ่ายประชุมใหญ่	286,400.00	0.31	262,633.05	0.31
ค่าใช้จ่ายในการสัมมนา	127,994.00	0.14	111,392.72	0.13
ค่าธรรมเนียมธนาคาร	90,241.00	0.10	76,741.00	0.09
ค่าตอบแทนผู้ตรวจกิจการ	156,000.00	0.17	144,200.00	0.17
ค่าใช้จ่ายประชาสัมพันธ์	81,224.00	0.09	119,799.00	0.14
ค่าตอบแทนเงินประกันความเสี่ยง	234,876.41	0.26	-	-
ค่าตรวจสอบบัญชี	100,000.00	0.11	100,000.00	0.12
ค่าธรรมเนียมทำนิติกรรม	1,000.00	0.00	1,000.00	0.00
ค่าบำรุงสมาชิก	3,000.00	0.00	2,000.00	0.00
ค่าที่ปรึกษากฎหมาย	1,000.00	0.00	2,000.00	0.00
ค่าตอบแทนที่ปรึกษา	24,000.00	0.03	14,000.00	0.02
ค่าใช้จ่ายอื่น	73,511.88	0.08	49,201.09	0.07
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	<u>5,576,029.43</u>	<u>6.04</u>	<u>4,844,028.21</u>	<u>5.63</u>
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	<u>72,379,593.27</u>	<u>78.42</u>	<u>67,244,387.25</u>	<u>78.17</u>

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด
หมายเหตุประกอบงบการเงิน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550 และ 2549

1. สรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญ

- 1.1 สหกรณ์บันทึกบัญชีโดยใช้เกณฑ์คงค้าง
- 1.2 สหกรณ์รับรู้รายได้ดอกเบี้ยตามเกณฑ์สัดส่วนของเวลาส่วนจำนวนรายได้จะเท่ากับอัตราดอกเบี้ยคูณด้วยจำนวนเงินต้นที่ค้างชำระตามระยะเวลาที่กู้ยืม
- 1.3 เงินลงทุนระยะสั้น/เงินลงทุนระยะยาวที่เป็นเงินลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาดแสดงด้วยราคาทุน
- 1.4 สหกรณ์ตีราคาวัสดุคงเหลือตามราคาทุน
- 1.5 ค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์คำนวณโดยวิธีเส้นตรงในอัตราที่กำหนดไว้ในระเบียบขำทะเบียนสหกรณ์ว่าด้วยการบัญชีของสหกรณ์ พ.ศ. 2542
- 1.6 โปรแกรมคอมพิวเตอร์ จัดทำเป็นรายปี ระยะเวลา 5 ปี
- 1.7 ค่าซ่อมบำรุง ค่าซ่อมแซม รวมทั้งการซื้อมาเปลี่ยนแทนสำหรับสินทรัพย์รายการย่อย ๆ ถือเป็นค่าใช้จ่ายหักงากรายได้การต่อเติมหรือเพิ่มเติมอาคารและอุปกรณ์รายใหญ่ ๆ ถือเป็นราคาทุนของสินทรัพย์
- 1.8 เงินสดในงบทดลองเงินสด หมายถึง เงินสดในมือ เงินฝากธนาคารทุกประเภทและเงินฝากสหกรณ์ทุกประเภท

2. เงินสดและเงินฝากธนาคาร ประกอบด้วย

	ปี 2550	ปี 2549
	บาท	บาท
เงินสด	22,917.00	14,876.00
เงินฝากธนาคาร		
ออมทรัพย์	27,993,233.56	26,517,187.88
กระแสรายวัน	3,545,816.99	2,905,496.56
รวม	31,561,967.55	29,437,560.44

3. ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ ประกอบด้วย

	ปี 2550	ปี 2549
	บาท	บาท
ส่วนปรับปรุงอาคาร	2,473,523.48	2,424,262.62
อาคารระหว่างปรับปรุง	-	128,751.06
เครื่องใช้สำนักงาน	885,843.65	1,071,701.46
รวม	3,359,367.13	3,624,715.14

4. สินทรัพย์อื่น ประกอบด้วย

	ปี 2550	ปี 2549
	บาท	บาท
วัสดุคงเหลือ	164,224.20	166,429.78
คอกเบี้ยตัวสัญญาใช้เงินค้างรับ	-	259,767.12
ลูกหนี้เงินทรองจ่ายค่าปรับปรุงอาคาร	-	318,128.75
รวม	164,224.20	744,325.65

5. เงินรับฝาก ประกอบด้วย

	ปี 2550	ปี 2549
	บาท	บาท
เงินรับฝากออมทรัพย์	1,816,096.21	1,493,433.09
เงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษ	80,737,638.79	33,199,123.56
เงินรับฝากประจำ	91,451.74	468,792.70
รวม	82,645,186.74	35,161,349.35

6. เงินกู้ยืม ประกอบด้วย

	บาท			
	ปี 2550		ปี 2549	
	ถึงกำหนดชำระ		ถึงกำหนดชำระ	
	ภายใน 1 ปี	เกิน 1 ปี	ภายใน 1 ปี	เกิน 1 ปี
สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลเถิดเทิง จำกัด	-	-	10,800,000.00	-
ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด	37,279,200.00	105,943,277.95	39,720,000.00	99,300,000.00
สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลราชวิถี จำกัด	-	-	16,680,000.00	24,980,000.00
รวม	37,279,200.00	105,943,277.95	67,200,000.00	124,280,000.00

สหกรณ์มีวงเงินกู้ยืม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 และ 2549 จำนวน 300,000,000 บาท และจำนวน 460,000,000 บาท ดังนี้

- สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลเถิดเทิง จำกัด วงเงิน 100,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6.25 (3.85) ต่อปี (อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามประกาศของผู้ให้กู้) ในระหว่างปี 2548 และ 2549 รับมา 50,000,000 บาท และ 50,000,000 บาท ตามลำดับ ชำระคืน 36 งวด ๆ ละ 2,800,000 บาท งวดสุดท้าย 2,000,000 บาท เริ่มชำระหนี้เดือนมิถุนายน 2548 โดยมีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นหลักประกัน ในระหว่างปี 2550 สหกรณ์ได้ชำระหนี้เสร็จสิ้นแล้ว
- ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด วงเงิน 180,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6.50 (4.00) ต่อปี (อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามประกาศของผู้ให้กู้) ในระหว่างปี 2548 และ 2549 รับมา 83,000,000 บาท และ 97,000,000 บาท ตามลำดับ ชำระคืน 60 งวด ๆ ละ ไม่น้อยกว่า 3,000,000 บาท เริ่มชำระหนี้เดือนกรกฎาคม 2548 โดยมีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นหลักประกัน ในระหว่างปี 2550 สหกรณ์ได้ชำระหนี้เสร็จสิ้นแล้ว
- สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลราชวิถี จำกัด วงเงิน 100,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6.50 (6.25) ต่อปี (อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามประกาศของผู้ให้กู้) ในระหว่างปี 2549 รับมา 50,000,000 บาท ชำระคืน 72 งวด ๆ ละ 1,390,000 บาท งวดสุดท้าย 1,310,000 บาท เริ่มชำระหนี้เดือนกรกฎาคม 2549 โดยมีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นหลักประกัน ในระหว่างปี 2550 สหกรณ์ได้ชำระหนี้เสร็จสิ้นแล้ว
- ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด วงเงิน 300,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6.50 ต่อปี (อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามประกาศของผู้ให้กู้) ในระหว่างปี 2550 รับมา 185,024,177.95 บาท กำหนดชำระคืน 60 งวด ๆ ละ ไม่น้อยกว่า 5,000,000 บาท เริ่มชำระหนี้เดือนกุมภาพันธ์ 2550 โดยมีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นหลักประกัน

7. หนี้สินอื่น ประกอบด้วย

	ปี 2550	ปี 2549
	บาท	บาท
เงินร่อยจ่ายคืน	1,928,453.81	486,384.31
ภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย	155.21	7,878.48
เงินประกันความเสี่ยง	7,077,911.88	19,959.00
ดอกเบี้ยเงินกู้ยืมค้างจ่าย	87,424.57	92,807.40
ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ค้างจ่าย	541.42	291.58
ค่าตรวจสอบบัญชีค้างจ่าย	50,000.00	50,000.00
ดอกเบี้ยเงินรับฝากค้างจ่าย	3,003.30	11,093.07
ค่าใช้จ่ายประชาสัมพันธ์ค้างจ่าย	8,000.00	8,000.00
สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่	1,427,560.00	1,093,240.00
เงินสะสมเจ้าหน้าที่	953,353.30	724,737.15
เงินประกันเจ้าหน้าที่	219,273.01	208,932.13
รวม	11,755,676.50	2,703,323.12

8. ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบ และอื่น ๆ ประกอบด้วย

	ปี 2550	ปี 2549
	บาท	บาท
ทุนสาธารณประโยชน์	6,860,439.00	7,376,939.00
ทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผล	508,069.65	423,069.65
ทุนสะสมเพื่อจัดให้มีสำนักงาน	342,808.41	7,394,742.21
ทุนส่งเสริมการศึกษา	123,100.00	229,300.00
ทุนประกันความเสี่ยง	700,000.00	600,000.00
รวม	8,534,417.06	16,024,050.86

9. รายได้ดอกเบี้ยจากเงินให้กู้ยืมและเงินฝาก ประกอบด้วย

	ปี 2550	ปี 2549
	บาท	บาท
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ยืม	92,123,596.66	85,555,825.85
ดอกเบี้ยรับจากเงินฝาก	88,367.40	108,972.17
รวม	92,211,964.06	85,664,798.02

10. ผลตอบแทนจากเงินลงทุน ประกอบด้วย

	ปี 2550	ปี 2549
	บาท	บาท
ดอกเบี้ยค้ำสัญญาใช้เงิน	65,383.56	337,273.98
รายได้เงินปันผล	29,908.17	24,623.58
รวม	95,291.73	361,897.56

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 และ 2551

		ปี 2552	ปี 2551
	หมายเหตุ	บาท	บาท
สินทรัพย์			
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	3	49,518,313.98	42,642,762.12
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ	4	286,789,274.00	256,480,638.00
คอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ - สุทธิ		35,427.00	4,435.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	5	144,651.40	153,655.29
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		336,487,666.38	299,281,490.41
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนระยะยาว - ไม่อยู่ในความต้องการของตลาด			
หุ้นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด		763,500.00	761,500.00
เงินให้กู้ยืมระยะยาว - สุทธิ	4	1,063,008,621.00	960,257,547.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	6	2,727,662.50	3,025,321.04
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		1,066,499,783.50	964,044,368.04
รวมสินทรัพย์		1,402,987,449.88	1,263,325,858.45

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 และ 2551

		ปี 2552	ปี 2551
	หมายเหตุ	บาท	บาท
หนี้สินและทุนของสหกรณ์			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะสั้น	7	-	20,600,000.00
ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	10	-	37,226,400.00
เงินรับฝาก	8	260,183,356.19	109,505,447.47
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	9	8,535,603.74	7,461,977.67
รวมหนี้สินหมุนเวียน		<u>268,718,959.93</u>	<u>174,793,825.14</u>
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะยาว	10	-	77,473,600.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	11	3,689,648.46	3,177,406.11
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		<u>3,689,648.46</u>	<u>80,651,006.11</u>
รวมหนี้สิน		<u>272,408,608.39</u>	<u>255,444,831.25</u>
ทุนของสหกรณ์			
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว		950,692,110.00	844,300,420.00
ทุนสำรอง		88,763,061.14	76,575,621.41
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ	12	6,399,887.06	7,509,117.06
กำไร(ขาดทุน)สุทธิประจำปี		84,723,783.29	79,495,868.73
รวมทุนของสหกรณ์		<u>1,130,578,841.49</u>	<u>1,007,881,027.20</u>
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์		<u>1,402,987,449.88</u>	<u>1,263,325,858.45</u>

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2552 และ 2551

	หมายเหตุ	ปี 2552		ปี 2551	
		บาท	%	บาท	%
รายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากการลงทุน					
เงินให้กู้ยืมและเงินฝาก	13	102,076,493.11	99.97	98,032,561.45	99.96
เงินลงทุน	14	31,393.92	0.03	35,059.50	0.04
รวมรายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากการลงทุน		102,107,887.03	100.00	98,067,620.95	100.00
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและการลงทุน					
เงินรับฝาก		8,107,064.62	7.94	4,248,869.48	4.33
เงินกู้ยืมระยะสั้น		209,608.77	0.21	873,484.93	0.89
เงินกู้ยืมระยะยาว		3,252,424.67	3.18	7,927,881.49	8.09
รวมค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย		11,569,098.06	11.33	13,050,235.90	13.31
รวมรายได้ดอกเบี้ยและผลตอบแทนจากการลงทุนสุทธิ		90,538,788.97	88.67	85,017,385.05	86.69
รวมรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย					
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า		10,750.00	0.01	9,950.00	0.01
รายได้ค่าธรรมเนียมเปลี่ยนสัญญา		194,815.00	0.19	193,565.00	0.20
รายได้ค่าธรรมเนียมทำนิติกรรม		8,000.00	0.01	5,000.00	0.00
รายได้ค่าเช่า		62,400.00	0.06	85,800.00	0.09
รายได้เงินเฉลี่ยคืน		141,597.78	0.14	289,410.84	0.30
รายได้อื่น		113,177.54	0.11	127,910.91	0.13
รวมรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย		530,740.32	0.52	711,636.75	0.73
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน					
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่					
เงินเดือน		2,791,980.00	2.73	2,602,708.00	2.65
ดอกเบี้ยจ่ายเงินสะสม		58,038.75	0.06	52,077.48	0.05
ค่าล่วงเวลา		4,839.00	0.01	1,964.00	0.00
ค่าทำงานวันหยุด		12,784.00	0.01	27,447.00	0.03
ค่าเครื่องแบบพนักงาน		56,900.00	0.06	56,900.00	0.06
ค่าสวัสดิการพนักงาน		22,890.00	0.02	17,300.00	0.02
ค่าประกันสังคม		197,834.00	0.19	236,310.00	0.24
กองทุนเงินทดแทน		1,121.00	0.00	150.00	0.00
เงินบำเหน็จเจ้าหน้าที่		351,630.00	0.34	310,120.00	0.32
ดอกเบี้ยเงินประกัน		9,026.46	0.01	9,727.61	0.01
เงินสมทบเงินสะสมเจ้าหน้าที่		69,650.50	0.07	65,067.71	0.07
ค่าครองชีพ		170,250.00	0.17	71,250.00	0.07

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2552 และ 2551

หมายเหตุ	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท	%	บาท	%
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่และอุปกรณ์				
ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	420,438.08	0.41	414,743.09	0.42
ค่าซ่อมแซมครุภัณฑ์	19,439.00	0.02	37,556.00	0.04
ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์	172,196.39	0.17	187,816.08	0.19
ค่าทำความสะอาด	58,316.00	0.06	55,213.00	0.06
ค่าดูแลรักษาโปรแกรมคอมพิวเตอร์	25,680.00	0.03	25,680.00	0.03
ค่ารักษาความปลอดภัย	107,400.00	0.11	90,532.00	0.09
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายทรัพย์สินเสื่อมสภาพ	1,676.16	0.00	-	-
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสมาชิก				
ค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกผู้แทน	77,624.00	0.08	148,456.00	0.15
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น				
ค่าน้ำประปา	130,200.00	0.13	134,300.00	0.14
ค่ารับรอง	14,860.00	0.01	16,081.00	0.02
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	249,945.59	0.24	228,777.44	0.23
ค่าใช้จ่ายประชุมใหญ่	333,765.00	0.33	386,448.00	0.39
ค่าใช้จ่ายในการสัมมนา	146,960.50	0.14	148,084.50	0.15
ค่าธรรมเนียมธนาคาร	99,570.00	0.10	93,720.00	0.10
ค่าตอบแทนผู้ตรวจกิจการ	133,000.00	0.13	156,000.00	0.16
ค่าใช้จ่ายประชาสัมพันธ์	106,000.00	0.10	88,400.00	0.09
ค่าตอบแทนเงินประกันความเสี่ยง	176,532.34	0.17	195,567.16	0.20
ค่าตรวจสอบบัญชี	100,000.00	0.10	100,000.00	0.10
ค่าธรรมเนียมทำนิติกรรม	8,000.00	0.01	5,000.00	0.01
ค่าบำรุงสมาชิก	3,000.00	0.00	3,000.00	0.00
ค่าตอบแทนที่ปรึกษา	4,000.00	0.00	20,000.00	0.02
ค่าพาหนะ	52,648.00	0.05	53,810.00	0.05
ค่าน้ำประปา	76,200.00	0.07	50,700.00	0.05
ค่าใช้จ่ายอื่น	81,351.23	0.08	142,247.00	0.15
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	6,345,746.00	6.21	6,233,153.07	6.36
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	84,723,783.29	82.98	79,495,868.73	81.06

สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด
หมายเหตุประกอบงบการเงิน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2552 และ 2551

1. สรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญ

- 1.1 สหกรณ์บันทึกบัญชีโดยใช้เกณฑ์คงค้าง
- 1.2 สหกรณ์รับรายได้ดอกเบี้ยตามเกณฑ์สัดส่วนของเวลา ส่วนจำนวนรายได้จะเท่ากับอัตราดอกเบี้ยคูณด้วยจำนวนเงินต้นที่ค้างชำระตามระยะเวลาที่กู้ยืม
- 1.3 เงินลงทุนระยะสั้น/เงินลงทุนระยะยาวที่เป็นเงินลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาดแสดงด้วยราคาทุน
- 1.4 สหกรณ์ตีราคาวัสดุคงเหลือตามราคาทุน
- 1.5 ค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์คำนวณ โดยวิธีเส้นตรงในอัตราที่กำหนดไว้ในระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ว่าด้วยการบัญชีของสหกรณ์ พ.ศ. 2542
- 1.6 ค่าซ่อมบำรุง ค่าซ่อมแซม รวมทั้งการซื้อมาเปลี่ยนแทนสำหรับสินทรัพย์รายการย่อย ๆ ถือเป็นค่าใช้จ่ายหักจากรายได้ การต่อเติมหรือเพิ่มเติมอาคารและอุปกรณ์รายใหญ่ ๆ ถือเป็นราคาทุนของสินทรัพย์
- 1.7 เงินสดในงบบุคลากร หมายถึง เงินสดในมือ เงินฝากธนาคารทุกประเภทและเงินฝากสหกรณ์ทุกประเภท

2. การเปลี่ยนแปลงการแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์

ตามหนังสือกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ กษ 0404/ว.77 ลงวันที่ 13 ตุลาคม 2552 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ปรับเปลี่ยนการแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ เพื่อให้การแสดงผลการดำเนินงานสินทรัพย์หมุนเวียนสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน และรายการหนี้สินหมุนเวียน/หนี้สินไม่หมุนเวียน ในงบการเงินมีความชัดเจนและเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี ซึ่งสหกรณ์สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกำหนดให้ถือปฏิบัติตั้งแต่วันที่ 13 ตุลาคม 2552 เป็นต้นไป โดยงบการเงินปีก่อนหน้านี้นำมาเปรียบเทียบให้ปรับรูปแบบใหม่ด้วย สหกรณ์ได้ปรับเปลี่ยนการแสดงผลการดำเนินงานของปี 2551 ที่นำมาแสดงเปรียบเทียบใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับการแสดงผลการดำเนินงานของปี 2552

3. เงินสดและเงินฝากธนาคาร ประกอบด้วย

	ปี 2552	ปี 2551
	บาท	บาท
เงินสด	33,086.00	15,112.00
เงินฝากธนาคาร		
ออมทรัพย์	49,485,227.98	42,627,630.12
รวม	49,518,313.98	42,642,762.12

4. เงินให้กู้ยืม - สุทธิ ประกอบด้วย

	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท		บาท	
	ระยะสั้น	ระยะยาว	ระยะสั้น	ระยะยาว
เงินให้กู้ยืม - ปกติ				
ลูกหนี้เงินกู้ฉุกเฉิน	53,684,128.00	-	40,039,097.00	-
ลูกหนี้เงินกู้สามัญ	232,504,036.00	1,055,606,806.00	215,992,999.00	954,329,559.00
ลูกหนี้เงินกู้พิเศษ	601,110.00	7,401,815.00	448,542.00	5,927,988.00
รวมเงินให้กู้ยืม - สุทธิ	286,789,274.00	1,063,008,621.00	256,480,638.00	960,257,547.00

5. สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ประกอบด้วย

	<u>ปี 2552</u>	<u>ปี 2551</u>
	<u>บาท</u>	<u>บาท</u>
วัสดุคงเหลือ	144,651.40	153,655.29
รวม	144,651.40	153,655.29

6. ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ ประกอบด้วย

	<u>ปี 2552</u>	<u>ปี 2551</u>
	<u>บาท</u>	<u>บาท</u>
ส่วนปรับปรุงอาคาร	2,207,804.32	2,340,663.90
เครื่องใช้สำนักงาน	519,858.18	684,657.14
รวม	2,727,662.50	3,025,321.04

7. เงินกู้ยืมระยะสั้น ประกอบด้วย

	<u>ปี 2552</u>	<u>ปี 2551</u>
	<u>บาท</u>	<u>บาท</u>
สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลราชวิถี จำกัด		20,600,000.00
รวม	-	20,600,000.00

ระหว่างปี 2551 สหกรณ์กู้ยืมเงินจากสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลราชวิถี จำกัด วงเงิน 50,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 4.20 ต่อปี (อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามประกาศของผู้ให้กู้) ชำระคืน 12 งวด ๆ ละ 4,200,000 บาท งวดสุดท้าย 3,800,000 บาท เริ่มชำระหนี้เดือนมิถุนายน 2551 กำหนดชำระเสร็จสิ้นภายในเดือนพฤษภาคม 2552 โดยมีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นหลักประกัน ระหว่างปี 2552 ได้ชำระหนี้เสร็จสิ้นแล้ว

8. เงินรับฝาก ประกอบด้วย

	<u>ปี 2552</u>	<u>ปี 2551</u>
	<u>บาท</u>	<u>บาท</u>
เงินรับฝากออมทรัพย์	3,270,566.47	2,049,297.23
เงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษ	256,912,789.72	107,454,918.97
เงินรับฝากประจำ	-	1,231.27
รวม	260,183,356.19	109,505,447.47

9. หนี้สินหมุนเวียนอื่น ประกอบด้วย

	<u>ปี 2552</u>	<u>ปี 2551</u>
	<u>บาท</u>	<u>บาท</u>
เงินรอจ่ายคืน	2,803,143.45	1,715,086.14
ภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย	1,118.72	2,172.53
เงินประกันความเสี่ยง	5,676,989.54	5,655,713.44
ดอกเบี้ยเงินกู้ยืมค้างจ่าย	-	38,508.77
ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ค้างจ่าย	352.03	477.22
ค่าตรวจสอบบัญชีค้างจ่าย	50,000.00	50,000.00
ดอกเบี้ยเงินรับฝากค้างจ่าย	-	19.57
ค่าธรรมเนียมทำนิติกรรมค้างจ่าย	4,000.00	-
รวม	8,535,603.74	7,461,977.67

10. เงินกู้ยืมระยะยาว ประกอบด้วย

	ปี 2552		ปี 2551	
	บาท		บาท	
	ถึงกำหนดชำระ		ถึงกำหนดชำระ	
	ภายใน 1 ปี	เกิน 1 ปี	ภายใน 1 ปี	เกิน 1 ปี
ขุมขุมสหกรณ์ออมทรัพย์ แห่งประเทศไทย จำกัด	-	-	37,226,400.00	77,473,600.00
รวม	-	-	37,226,400.00	77,473,600.00

ระหว่างปี 2550 สหกรณ์กู้ยืมเงินจากขุมขุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด วงเงิน 300,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6.50 ต่อปี (อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามประกาศของผู้ให้กู้) ได้รับเงินในปี 2550 และ 2551 จำนวน 185,024,177.95 บาท และ 85,000,000 บาท ตามลำดับ กำหนดชำระคืน 60 งวด ๆ ละ ไม่น้อยกว่า 5,000,000 บาท เริ่มชำระหนี้เดือนกุมภาพันธ์ 2550 กำหนดชำระเสร็จสิ้นภายในเดือนมกราคม 2555 โดยมีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นหลักประกัน ระหว่างปี 2552 ได้ชำระหนี้เสร็จสิ้นแล้ว

ระหว่างปี 2552 สหกรณ์กู้ยืมเงินจากสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลราชวิถี จำกัด วงเงิน 100,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 5.25 ต่อปี (อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามประกาศของผู้ให้กู้) ระหว่างปีรับเงินจำนวน 75,000,000 บาท กำหนดชำระคืน 48 งวด ๆ ละ 2,100,000 บาท งวดสุดท้าย 1,300,000 บาท เริ่มชำระหนี้เดือนกุมภาพันธ์ 2552 กำหนดชำระเสร็จสิ้นในเดือนกุมภาพันธ์ 2554 โดยมีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นหลักประกัน ได้ชำระหนี้เสร็จสิ้นแล้วในปีเดียวกัน

11. หนี้เงินไม่หมุนเวียนอื่น ประกอบด้วย

	ปี 2552	ปี 2551
	บาท	บาท
สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่	2,042,760.00	1,737,680.00
เงินสะสมเจ้าหน้าที่	1,423,568.59	1,200,725.49
เงินประกันเจ้าหน้าที่	223,319.87	239,000.62
รวม	3,689,648.46	3,177,406.11

12. ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบ และอื่น ๆ ประกอบด้วย

	ปี 2552	ปี 2551
	บาท	บาท
ทุนสาธารณประโยชน์	4,479,009.00	5,772,339.00
ทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผล	678,069.65	593,069.65
ทุนสะสมเพื่อจัดให้มีสำนักงาน	342,808.41	342,808.41
ทุนส่งเสริมการศึกษา	-	900.00
ทุนประกันความเสี่ยง	900,000.00	800,000.00
รวม	6,399,887.06	7,509,117.06

13. รายได้ดอกเบี้ยจากเงินให้กู้ยืมและเงินฝาก ประกอบด้วย

	ปี 2552	ปี 2551
	บาท	บาท
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้ยืม	101,978,742.15	97,931,037.58
ดอกเบี้ยรับจากเงินฝาก	97,750.96	101,523.87
รวม	<u>102,076,493.11</u>	<u>98,032,561.45</u>

14. ผลตอบแทนจากเงินลงทุน ประกอบด้วย

	ปี 2552	ปี 2551
	บาท	บาท
หุ้นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด	2,000.00	-
รายได้เงินปันผล	29,393.92	35,059.50
รวม	<u>31,393.92</u>	<u>35,059.50</u>

ภาคผนวก ก

เกณฑ์อ้างอิงอัตราส่วนทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ ปี 2549

เกณฑ์อ้างอิงอัตราส่วนทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ ปี 2549

อัตราส่วน	หน่วย	ขนาด			
		เล็กมาก และเล็ก*	กลาง*	ใหญ่*	ใหญ่มาก*
1. หมวดโครงสร้างทางการเงิน					
1.1 อัตราส่วนลูกหนี้เงินกู้ทั้งสินต่อ สินทรัพย์รวม	%	>77.50-82.00	>77.00-81.50	>89.00-91.50	>74.00-78.50
1.2 อัตราส่วนเงินรับฝากต่อ สินทรัพย์รวม	%	>5.40	>28.00	>38.00	>49.00
1.3 อัตราส่วนทุนเรือนหุ้นต่อ สินทรัพย์รวม	%	>84.00	>73.00	>72.00	>55.50
1.4 อัตราส่วนเงินกู้ภายนอกต่อ สินทรัพย์รวม	%	≤4.00	≤0.50	>0.20	>0.10
1.5 อัตราส่วนทุนสำรองหุ้นเรือนหุ้น	%	>7.95	>11.05	>10.50	>13.25
2. หมวดสภาพคล่องทางการเงิน					
- อัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนต่อ หนี้สินหมุนเวียน	เท่า	>3.00	>2.00	>1.00	>1.00
3. หมวดประสิทธิภาพการทำรายได้					
3.1 อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อทุนเรือนหุ้น	%	>8.50	>9.90	>10.00	>10.00
3.2 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายบริหารต่อ สินทรัพย์รวม	%	≤0.30	≤0.25	>0.25	>0.40
4. หมวดคุณภาพสินทรัพย์และการป้องกันความเสี่ยง					
4.1 อัตราส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิด รายได้ต่อลูกหนี้เงินกู้ทั้งสิ้น	%	≤1.00	≤1.00	≤1.00	≤1.00
4.2 อัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรต่อ ทุนสำรอง	เท่า	≤1	≤1	≤1	≤1
4.3 อัตราส่วนเงินให้สมาชิกผู้ ถือหุ้นเรือนหุ้นและทุนสำรอง	เท่า	≤1.20	≤1.30	≤1.40	≤1.50
5. หมวดการเจริญเติบโต					
5.1 อัตราการเติบโตของทุนเรือนหุ้น	%	>16.00	>12.50	>14.50	>12.10
5.2 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง	%	>13.50	>13.50	>15.50	>12.40

หมายเหตุ * การแบ่งขนาดสหกรณ์ออมทรัพย์ตามเกณฑ์การแบ่งขนาดสหกรณ์ออมทรัพย์
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พงศ. 2545

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวปาลิดา แพรเฮ
วัน เดือน ปีเกิด	14 กุมภาพันธ์ 2521
สถานที่เกิด	จังหวัดอุตรดิตถ์
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี วิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม พ.ศ. 2542
สถานที่ทำงาน	สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย จำกัด
ตำแหน่ง	เลขานุการ/หัวหน้าฝ่ายสำนักงาน